
BACHELORARBEIT

Janine Knörr

**Krisenmanagement im
Tourismus – Wie reagieren
touristische Leistungsträger
auf die anwachsende Terror-
gefahr?**

2017

BACHELORARBEIT

Krisenmanagement im Tourismus – Wie reagieren touristische Leistungsträger auf die anwachsende Terror- gefahr?

Autorin:
Janine Knörr

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM14wT5-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker Kreyher

Zweitprüfer:
Marcin Marcinkowski

Einreichung:
Mannheim, 03.07.2017

BACHELOR THESIS

Crisis management in tourism – how do touristic service pro- viders respond to the growing threat of terrorism?

author:

Janine Knörr

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM14wT5-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker Kreyher

second examiner:

Marcin Marcinkowski

submission:

Mannheim, 03.07.2017

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Knörr, Janine

Thema der Bachelorarbeit:

Krisenmanagement im Tourismus – Wie reagieren touristische Leistungsträger auf die anwachsende Terrorgefahr?

Topic of thesis:

Crisis management in tourism – how do touristic service providers respond to the growing threat of terrorism?

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit dem Krisenmanagement in der Tourismusbranche im Hinblick auf die weltweit akute Terrorgefahr. Mit Hilfe von praktischen Beispielen wird herausgestellt, wie touristische Leistungsträger auf die anwachsende Terrorgefahr reagieren und wie damit verbunden ihr Risiko- und Krisenmanagement aufgebaut ist.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
1 Einleitung.....	1
2 Tourismus.....	2
2.1 Begriffsdefinition.....	3
2.2 Strukturdaten	4
2.3 Akteure	7
2.4 Destinationsmanagement.....	11
2.5 Trends, Issues und Problemstellungen	12
3 Risiko- und Krisenkommunikation.....	17
3.1 Risikokommunikation	18
3.1.1 <i>Sustainability Communication</i>	19
3.1.2 <i>Sustainability Reporting</i>	20
3.1.3 <i>Corporate Social Responsibility</i>	21
3.1.4 <i>Stakeholdermanagement</i>	22
3.2 Krisenkommunikation	23
3.2.1 Krisenmanual	25
3.2.2 Krisenteam.....	26
3.2.3 <i>One-Voice-Policy</i>	28
4 Terrorismus als politischer und wirtschaftlicher Faktor	29
4.1 Entwicklung und Begriffsdefinition	30
4.2 Begriffliche Abgrenzungen vom Terrorismus.....	31
4.3 Auswirkungen des Terrorismus auf Wirtschaft, Politik und den Tourismus	36
5 Krisenmanagement im Tourismus.....	42
5.1 Terrorattentate in der Türkei.....	43
5.2 Einreisebeschränkungen in der USA.....	44
5.3 Reale Terrorgefahr vs. Sicherheitsbedürfnis	46
6 Praxisbeispiel: Krisenmanagement im Unternehmen TUI.....	49
7 Schlussbetrachtung.....	55
Literaturverzeichnis	VII
Eigenständigkeitserklärung.....	XVIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zirkelbewegung des Tourismus	3
Abbildung 2: Globales Tourismusaufkommen internationaler Touristen	4
Abbildung 3: Beliebteste Destinationen aller Nationen	5
Abbildung 4: Wertschöpfungskette im Tourismus	7
Abbildung 5: Merkmale des Terrorismus	30
Abbildung 6: Travel Risk Map 2017	47
Abbildung 7: Anzahl getöteter Personen durch Terroranschläge	48
Abbildung 8: TUI-Krisenmonitor	51

1 Einleitung

International stellt der Terrorismus für die Tourismuswirtschaft eine große Herausforderung dar. Die ansteigende Terrorgefahr versetzt die Gesellschaft weltweit in Angst und Schrecken. Neben einer erheblichen Destabilisierung können Terrorattentate auch gravierende Imageschäden der terrorbetroffenen Destination mit sich bringen (vgl. Laage 2015). Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Krisenmanagement in der Tourismusbranche. Hinsichtlich der Forschungsfrage, wie touristische Leistungsträger auf die anwachsende Terrorgefahr reagieren, werden speziell die Risiko- und Krisenkommunikation in Bezug auf den Terrorismus thematisiert. Anschließend werden beispielhafte Krisen, die den Tourismus beeinflussen, aufgeführt und die damit verbundene Krisenkommunikation ermittelt. Es folgt ein Vergleich theoretischer Grundlagen mit dem Krisenmanagement des Praxisbeispiels TUI. Die Arbeit dient folglich der Untersuchung, wie der Terrorismus den Tourismus beeinflusst und wie touristische Akteure mit der allgegenwärtigen Terrorgefahr umgehen. Ziel der Arbeit ist die Darstellung des Krisenmanagements touristischer Leistungsträger am Beispiel des Reiseveranstalters TUI. Die Einleitung dient der Schilderung von Zielsetzung und Aufbau sowie der Hinführung zur Forschungsfrage. Zu Beginn werden theoretische Grundlagen zusammengetragen. Der erste Theorieteil behandelt das Thema Tourismus. Es kommt zu einer Begriffsdefinition und der Aufführung branchenaktueller Strukturdaten. Folgend wird die Rolle des Destinationsmanagements für die Branche erklärt. Anhand vorhandener Umfrageergebnisse und Reiseanalysen werden die gegenwärtigen Trends, Issues und Problemstellungen der Tourismuswirtschaft identifiziert. Im nachstehenden Abschnitt kommt es zur detaillierten Darstellung der Risiko- und Krisenkommunikation. Hierfür wird anfänglich der Begriff Krise erläutert. Darauf folgend werden die Bereiche *Sustainability Communication*, *Sustainability Reporting*, *Corporate Social Responsibility* und *Stakeholdermanagement* aufgeführt sowie die Themen Krisenmanual, Krisenteam und *One-Voice-Policy* bearbeitet. Abschnitt vier befasst sich mit dem Terrorismus als politischer und wirtschaftlicher Faktor. Eine Begriffsdefinition sowie die Abgrenzung zu anderen gewaltsamen Bewegungen, ebenso wie Auswirkungen des Terrorismus auf Politik, Wirtschaft und Tourismus werden in diesem Kapitel hervorgebracht. Das Krisenmanagement in der Tourismusbranche bildet den fünften Teilbereich der Arbeit und wird anhand der akuten Türkei-Krise und der (drohenden) Einreise-Krise der USA ermittelt. Nachfolgend wird die reale Terrorgefahr dem verbreiteten Sicherheitsbedürfnis gegenübergestellt. Im letzten Teil der Arbeit wird das Unternehmen TUI als beispielhafter Leistungsträger in die Arbeit impliziert und speziell im Hinblick auf den Terrorismus und das Risiko- und Krisenmanagement untersucht. Abschließend erfolgt die Schlussbetrachtung in Form von der Beantwortung der Forschungsfrage und einem Zukunftsausblick.

2 Tourismus

Der Tourismus gilt als vielschichtiges Phänomen. Mit dem Potential, sich als eine der Leitökonomien des gegenwärtigen Jahrhunderts zu etablieren, ist er prägend für das globale Wirtschaftsleben. Heutzutage wird die touristische Dienstleistungsbranche – neben der Telekommunikation, der Informatik und dem Gesundheitswesen - zu den Wirtschaftszweigen zugeordnet, die international das beachtlichste Wachstum aufweisen (vgl. Kagermeier 2015, S. 5 und Bieger 2010, S. 17). Die kontinuierlichen technischen Fortschritte und die vielfältigen Mobilitätsformen des 21. Jahrhunderts sind maßgeblich dafür, dass sich das Reisen zu einem globalen Trend entwickelt hat und die weltweite Mobilität stetig zunimmt. Grundsätzlich gesehen weist die Mobilität bzw. das Reisen einen unbezahlbaren Charakter auf. Neben einem Gefühl von Freiheit, Beweglichkeit und Veränderung kann die Mobilität ebenfalls Chancen sowie eine Vielfalt an Optionen darstellen. Mit neuen Erfahrungen und Entdeckungen sind allerdings auch Risiken, Hemmungen und Unsicherheiten verbunden (vgl. Zukunftsinstitut 2016a). Trotz einer gewissen Unberechenbarkeit hinsichtlich des Reisens kam es im Laufe der Jahre zu einer weltweiten Verbreitung des Tourismus. Neben der Ausdehnung des Phänomens gehört auch eine stetige Veränderung der Nachfragebedürfnisse sowie ein Wandel vom Anbietermarkt (=die Nachfrage ist größer als das Angebot) zum Nachfragemarkt (=das Angebot ist größer als die Nachfrage) zur Entwicklung des Tourismus. Als weiterer Fortschritt kann die Entfaltung vom Tourismus zu einem „Massenphänomen“ genannt werden. In einer Gesellschaft, die von Themen wie Wissen, Individualität, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Globalisierung geprägt ist, werden die (touristischen) Kunden außerdem immer anspruchsvoller. Wohingegen vor einigen Jahrzehnten der Grundnutzen eines Produktes/einer Dienstleistung als ausreichend empfunden wurde, ist es für Unternehmen/Destinationen heutzutage von Relevanz ein gewisses Alleinstellungsmerkmal aufzuweisen, um am Markt gegenüber der Konkurrenz bestehen zu können. Hierfür muss das Unternehmen einerseits die Bedürfnisse und Wünsche eines potentiellen Kunden erkennen und andererseits gilt es, das Unternehmen entsprechend am Markt zu positionieren sowie den Zusatznutzen für den Kunden herauszustellen. Als Grundnutzen kann beispielsweise die Übernachtung in einem Hotel genannt werden. Der Zusatznutzen des Kolpinghauses in Hannover ist beispielsweise eine Einbauküche, die jeder Übernachtungsgast kostenfrei nutzen kann. Daneben kann auch eine gewisse Serviceleistung, wie etwa eine Garantie oder eine kostenfreie Beratung einen Zusatznutzen darstellen. Aufgrund des veränderten Nachfrageverhaltens und der Vielfalt an touristischen Anbietern sowie diversen äußeren Einflussfaktoren, ist es für Unternehmen von Relevanz, sich bereits bei Markteintritt erfolgreich zu positionieren und stets am Image zu arbeiten (vgl. Kagermeier 2015, S. 19f.).

2.1 Begriffsdefinition

Der Begriff Tourismus ist auf das griechische Wort *tornos* (=zirkelähnliches Werkzeug) zurückzuführen. Über das lateinische *tornare*, das für runden steht und das französische *tour* für Rundgang gelangte der Begriff sowohl in den deutschen als auch in den englischen Sprachgebrauch (vgl. Mundt 2001, S. 1). Bereits aus der Etymologie des Begriffs Tourismus - der Lehre von der Herkunft der Wörter - geht also hervor, dass der Ausdruck etwas mit einem Kreis bzw. einer Rundung zu tun haben muss. In Abbildung 1 wird die Zirkelbewegung des Tourismus dargestellt:



Abbildung 1: Zirkelbewegung des Tourismus (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mundt 2001, S. 2)

Die Grafik veranschaulicht, dass der Tourismus immer mit einem kurzfristigen Ortswechsel und einer Rückkehr zum Ausgangspunkt zusammen hängt. Diverse Ausdrücke, wie etwa Reiseverkehr und Fremdenverkehr lassen sich vom Begriff Tourismus geringfügig abgrenzen. Im Großen und Ganzen werden unter dem Hyperonym Tourismus allerdings alle touristischen Reisen zusammengefasst, die – unabhängig von ihren Zielen und Zwecken - einen zeitlich begrenzten Aufenthalt, an einem anderen Ort als dem Wohnort und einer Rückkehr als sichere Komponente vereinen. In der Definition sind sowohl nationale als auch internationale Reisen inbegriffen (vgl. Mundt 2001, S. 2–5). Laut der Welttourismusorganisation der Vereinten Nationen (UNWTO) sind Touristen „[...] Personen, die zu Orten außerhalb ihres gewöhnlichen Umfeldes reisen und sich dort für nicht mehr als ein Jahr aufhalten aus Freizeit- oder geschäftlichen Motiven [...]“ (UNWTO o.J., zitiert nach: Hirn 2010). Anhand der Definitionen lassen sich folgende Hauptbestandteile des Tourismus ableiten: Verlassen des gewohnten Umfeldes, Rückkehr zum Ausgangspunkt, Reisedauer weniger als ein Jahr, Motive und Ziele irrelevant, nationale und internationale Reisen.

2.2 Strukturdaten

Der Tourismus gilt - in seiner heutigen Form - als recht junges Phänomen und hat seine Anfänge im 19. Jahrhundert. Generell hat sich das Reisen allerdings mit der Geschichte der Menschheit entwickelt. Wohingegen heutzutage aus reinem Selbstzweck gereist wird, sahen es die ersten Reisenden als reine Notwendigkeit an, einen Ortswechsel zu vollziehen. Hauptmotive waren z.B. Nahrungssuche, Eroberung entfernter Gebiete oder Handel. In der heutigen Tourismuslehre werden die damaligen Reisenden, die aus absoluter Zweckgebundenheit reisten, nicht als Touristen definiert, da ihnen die „richtige“ Reisemotivation fehlte. Neben dem veränderten Reisemotiv wurde die Entwicklung des Reisens von weiteren Aspekten beeinflusst: Zunehmende Teilnehmerzahlen und Innovationen hinsichtlich der Transportmittel (von Reisen zu Fuß und der Kutsche zu Flugreisen) prägten die Entfaltung zum neuzeitigen Tourismus fundamental (vgl. Freyer 2015, S. 10-12). Gegenwärtig hat sich das Phänomen Tourismus als wesentlicher Bestandteil in der Wirtschaftsbranche etabliert und trägt zunehmend zu weltweitem Wachstum und globaler Beschäftigung bei. Besonders in den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Branche enorm entfaltet. Laut der Welttourismusorganisation (UNWTO) kam es im Jahr 2016 zu mehr als 1,23 Milliarden grenzübergreifenden Reiseankünften, wozu sowohl Urlaubs- als auch Geschäftsreisen gezählt wurden. Ungefähr die Hälfte dieser Reisenden hat eine Destination in Europa gewählt. Laut Schätzungen der UNWTO wird die Anzahl der globalen Touristen weiter ansteigen, zumal im Jahr 2030 konkret mit einer Menge von 1,8 Milliarden Menschen gerechnet wird (vgl. BMWI 2017 und Statista 2017). Abbildung 2 veranschaulicht die Entwicklung des Tourismus hinsichtlich internationaler Reisenden von 1950 bis 2015.

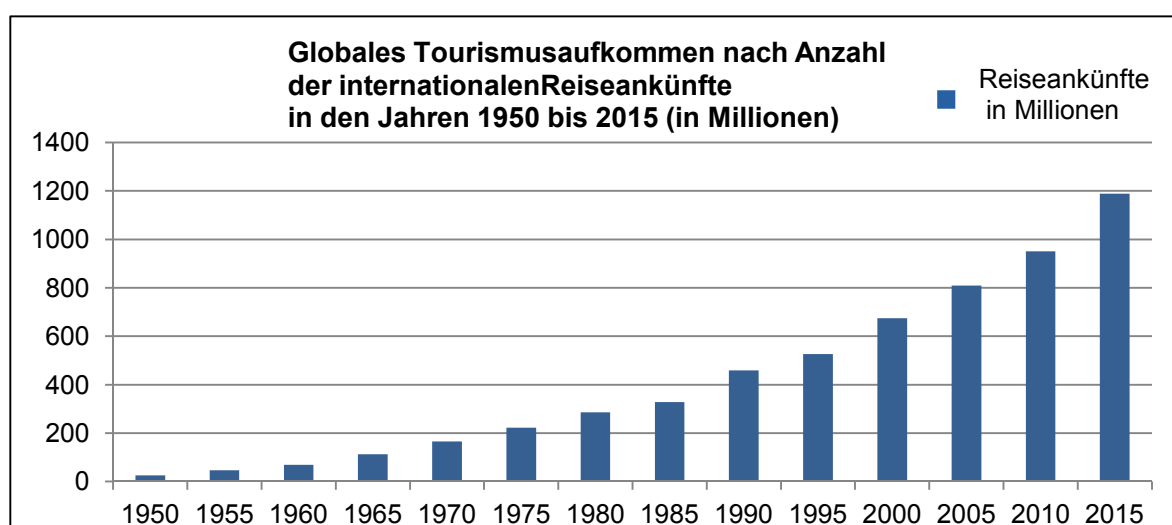


Abbildung 2: Globales Tourismusaufkommen internationaler Touristen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an UNWTO-Tourismusaufkommen 2017, S. 3)

Die vorangegangene Abbildung macht deutlich, dass der Tourismus – in Bezug auf die Anzahl der international Reisenden – nahezu kontinuierlich gestiegen ist. Zu den Anfängen des globalen Tourismus wurden circa 25 Millionen grenzüberschreitende Reiseankünfte gezählt. Gegenwärtig liegt diese Anzahl bei über 1,23 Milliarden. Zwischen den Jahren 1985 und 1990 war im Verlauf erstmals ein stärkerer Zuwachs – um 130 Milliarden – an international Reisenden zu erkennen. Zwischen 2010 und 2015 beträgt diese Verdichtung sogar über 230 Millionen (vgl. UNWTO-Tourismusaufkommen 2017, S. 3). Die nachstehende Grafik 3 zeigt ein Ranking der beliebtesten Urlaubsdestinationen 2016:

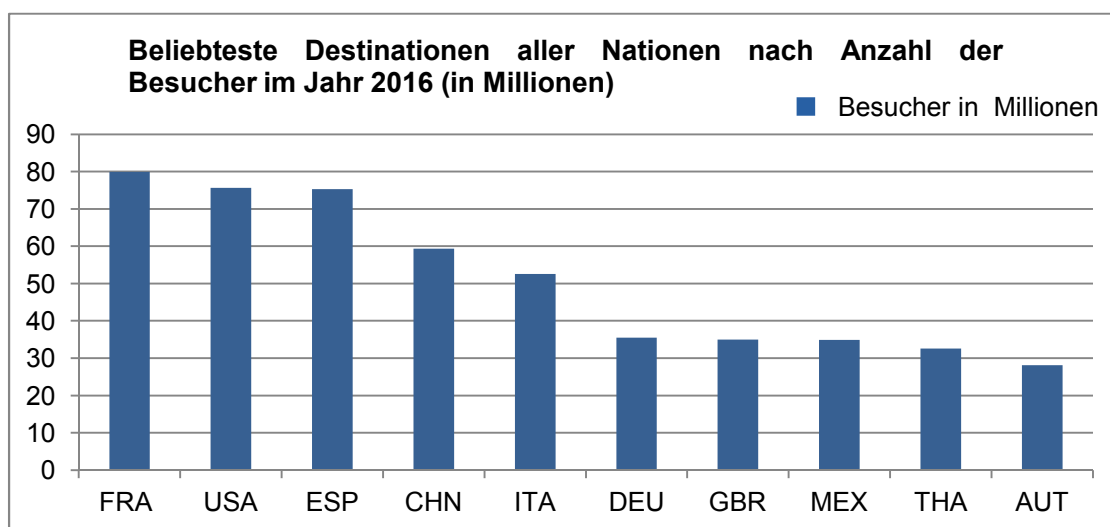


Abbildung 3: Beliebteste Destinationen aller Nationen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DRV-Deutscher Reisemarkt 2017, S. 24)

Wie anhand der Grafik deutlich wird, sind die beliebtesten Destinationen aller Nationen Frankreich, die USA und Spanien mit jeweils zwischen 75 und 80 Millionen Besuchern. Auf Platz vier und fünf der begehrtesten Reiseziele sind China und Italien. Außerdem gelten Deutschland, Großbritannien, Mexiko, Thailand und Österreich ebenfalls als begehrte Reiseziele. Deutschland weist 2016 eine Besucherdichte von 35,5 Millionen auf (vgl. DRV-Deutscher Reisemarkt 2017, S. 24). Im Vergleich zum Vorjahresranking hat sich hinsichtlich der Top 5 wenig verändert. Auffällig ist, dass die Destination Türkei, mit knapp 40 Millionen Besuchern, auf Platz sechs der begehrtesten Reiseziele war und im Jahr 2016 komplett aus der Top 10 verdrängt wurde; ähnlich wie die Destination Russland. Statt Türkei und Russland zählen 2016 Thailand und Österreich zu den zehn beliebtesten Destinationen. Die Besucherzahlen in Deutschland, Großbritannien und Mexiko sind im Jahresvergleich minimal gestiegen (vgl. DRV-Deutscher Reisemarkt 2016, S. 19).

Im Folgenden werden weitere relevante Strukturdaten der weltweiten Tourismusbranche aus den Jahren 2015 oder 2016 – je nach aktueller Verfügbarkeit - aufgeführt:

- Tourismusbeitrag zum Bruttoinlandsproduktes (BIP) ausgewählter Länder in 2016:
 - Griechenland und Marokko weisen mit 18,6 Prozent und 18,5 Prozent den höchsten Anteil des Tourismus am BIP auf
 - Das portugiesische und spanische BIP sowie das türkische und tunesische BIP werden ebenfalls stark vom Tourismus beeinflusst
 - In Deutschland ist ein Anteil von knapp elf Prozent des BIPs auf den Tourismussektor zurückzuführen (vgl. WTTC-Tourismusbeitrag BIP 2017, S. 8)
- Globale Tourismuseinnahmen im Jahr 2015: 1.260 Mrd. US-Dollar
 - Aktuell umgerechnet wären dies 1.130 Mrd. Euro
 - zum Vergleich: Im Jahr 2000 betrugen die Einnahmen etwa 495 Mrd. US-Dollar; was circa 442 Mrd. Euro entspricht
 - 2014 gilt mit Einnahmen von 1.309 Mrd. US-Dollar; 1.170 Mrd. Euro als stärkstes Jahr der Tourismusbranche (vgl. UNWTO-Tourismusfakten, S. 6)
- Höchste Einnahmen ausgewählter Länder durch internationale Touristen 2015:
 - Mit knapp 205 Mrd. US-Dollar/183 Mrd. Euro weist die USA eindeutig die höchsten Einnahmen durch internationale Touristen auf
 - China erreicht mit circa 114 Mrd. US-Dollar/102 Mrd. Euro die zweithöchsten Einnahmen mittels des Tourismus
 - Die Tourismuseinnahmen der Plätze drei bis zehn im Ranking, wozu z.B. Italien zählt, liegen jeweils zwischen 30 Mrd. US-Dollar/27 Mrd. Euro und 60 Mrd. US-Dollar/54 Mrd. Euro (vgl. UNWTO-Tourismusfakten 2016, S. 6)
- Höchste internationale Tourismusausgaben ausgewählter Länder im Jahr 2016:
 - China hat im vergangenen Jahr mit 261 Mrd. US-Dollar/233 Mrd. Euro mit Abstand am meisten für internationalen Tourismus ausgegeben
 - Zum Vergleich: Gefolgt wird China von der USA mit „nur“ 122 Mrd. US-Dollar/102 Mrd. Euro und von Deutschland mit 81 Mrd. US-Dollar/72 Mrd. Euro (vgl. UNWTO-Tourismusausgaben 2017)
- Beliebteste Transportmittel im Jahr 2015: Das Flugzeug wird für 54 Prozent der internationalen Reisen gewählt und ist folglich der begehrteste Verkehrsträger
 - Das Auto wird für knapp 40 Prozent der globalen Reisen genutzt
 - Die Verkehrsmittel Schiff und Bahn werden für den internationalen Tourismus eher nicht genutzt und teilen sich die restlichen Prozentanteile (vgl. UNWTO-Tourismusfakten 2016, S. 5)

2.3 Akteure

Zu den Akteuren der Tourismuswirtschaft zählen jegliche Anbieter bzw. Betriebe, die direkt oder indirekt an der touristischen Wertschöpfungskette beteiligt sind. Der Architekt eines neuerbauten Hotels zieht zum Beispiel nur indirekten Nutzen aus dem Tourismus. Im folgenden Abschnitt werden allerdings lediglich die direkten Akteure im Tourismus näher erläutert. Das Erlebnis Reise wird von allen vom Touristen verspürten Leistungen der Anbieter geprägt und in der Regel als gesamtes Leistungsbündel wahrgenommen (vgl. Linne 2016, S. 21f.). Hotels, Reisemittler und Reiseveranstalter sowie Verkehrsträger, Destinationen und touristische Verbände gelten als Akteure der Tourismuswirtschaft im engeren Sinne (vgl. Freyer 2015, S. 148). Die Wertschöpfungskette setzt sich grob aus fünf Stufen zusammen und kann am einfachsten am Beispiel der Pauschalreise erklärt werden. Abbildung 4 stellt die Leistungsträger der Pauschalreise dar:



Abbildung 4: Wertschöpfungskette im Tourismus (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer 2015, S. 163)

Die erste Stufe der Leistungskette bezieht sich auf den Transport bzw. die Verkehrsträger der Reise. Die stets anwachsenden Tourismus- und Verkehrsbranche sind eng miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig: Tourismus fördert Verkehr, wohingegen Verkehr den Tourismus hindern kann. Die relevanten Transportmittel im Tourismus sind das Flugzeug, die Bahn, das Auto und das Schiff (vgl. Freyer 2015, S. 188f.). Für gewöhnlich ist die Wahl des Verkehrsträgers abhängig vom individuellen Reisezweck. Von einander abzugrenzen sind hierbei berufliche- von privaten Reisen. Der temporäre Berufsverkehr und der Verkehr, der aufgrund gelegentlicher Freizeitaktivitäten entsteht, zählen nicht zum Tourismus. Folglich geht es lediglich um die Unterscheidung zwischen einer privaten Urlaubsreise und einer geschäftlichen Dienstreise (vgl. Schulz o.J.a). Weitere Kriterien, die bei der Wahl des Transportmittels eine Rolle spielen sind die Unterschiede der Verkehrsmittel hinsichtlich der Aspekte Sicherheit, Komfort, Reisezeit und Kosten (vgl. Marketing-Portal 2017).

Eine weitere Leistung, die zur Pauschalreise zählt, ist die Beherbergung, die sich grundlegend aus Übernachtungs- und Gastronomieleistung zusammensetzt. Sowohl in der

Tourismuslehre als auch statistisch gesehen werden die beiden Gewerbe gebündelt. Sie bilden – integriert als Beherbergungsleistung (auch „Hotellerie“) - die zweite Stufe der Pauschalreise (vgl. Freyer 2015, S. 164-166). Laut dem Statistischen Bundesamt lassen sich in beiden Gewerben diverse Betriebsarten unterscheiden. Der Beherbergungssektor setzt sich grob aus klassischer Hotellerie und der ergänzenden Parahotellerie zusammen. In der traditionellen Hotellerie lassen sich Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe und Pensionen voneinander abgrenzen. Die Parahotellerie umfasst unter anderem Betriebsarten wie Ferienwohnungen, Erholungsheime und Campingplätze. Der gastronomische Bereich befasst sich grundsätzlich mit der Verpflegung zahlender Gäste in Bezug auf Speisen und Getränke. Neben Restaurants und Imbissbuden gehören beispielsweise auch Eventcaterer und Kantinen sowie Bars, Diskotheken und Tanzlokale zu diesem Sektor. Unabhängig von der Art des Betriebs gilt als wesentlicher Faktor der direkte/absehbare Verzehr der Speisen und Getränken (vgl. Statistisches Bundesamt 2008, S. 418-426).

Der dritte wesentliche Akteur, der bei einer Pauschalreise mitwirkt, ist das Reiseziel selbst. Eine Destination entspricht grundlegend dem Zielort, an den Touristen reisen. Die Destinationsleistung besteht aus diversen Einzelleistungen verschiedener Anbieter, welche als einheitliche Destinationsleistung wahrgenommen werden. Reiseleitung, Ausflüge, Attraktionen, Tickets, Mietwägen und Transfers können beispielsweise diese Leistung beeinflussen. Das touristische Potential des Zielgebiets setzt sich aus ursprünglichem- und abgeleitetem Angebot zusammen. Das ursprüngliche Angebot wurde nicht speziell für den Tourismus entwickelt und kann in drei Bereiche separiert werden: 1. natürlich bedingtes Angebot (z.B. Flora und Fauna), 2. sozio-kulturelle Leistungen (z.B. Mentalität und Gastfreundschaft), 3. generelle Infrastruktur (von der Öffentlichkeit genutzte Güter, z.B. Bildung und Verkehrswesen) (vgl. Freyer 2015, S. 321-326). Das abgeleitete Angebot bezieht sich auf die Ergänzung des vorhandenen Angebots um speziell für den Tourismus ergänzte Leistungen. Grundlegend kann es in zwei Teilbereiche gegliedert werden. Die Touristische Infrastruktur inkludiert z.B. den Ausbau von Straßen oder das Angebot von tourismusörtlichen Unterhaltungseinrichtungen. Die touristische Organisationsstruktur umfasst dagegen jegliche Ausführungs- und Verwaltungsmaßnahmen zur Förderung des (über)regionalen Tourismus, wie z.B. Zusammenschlüsse zu Tourismusvereinen oder Richtpläne zur Verwirklichung des Tourismus im Zielgebiet (vgl. Freyer 2015, S. 324f.).

Bei einer Pauschalreise ist auch der Reiseveranstalter sehr relevant, da dieser größtenteils für die gesamte Organisation der Reise verantwortlich ist. Als Reiseveranstalter werden touristische Unternehmen bezeichnet, die Leistungsangebote Dritter Leistungsträger

koordinieren und zu einem autonomen, marktfähigen Leistungsbündel (meist einer Pauschalreise) zusammenstellen. Selten werden auch eigene Leistungen des Veranstalters mit eingebunden. Als Dritte Leistungsträger gelten beispielsweise Hotels, Fluggesellschaften und Destinationsagenturen. Die Pauschalreise wird über Kataloge online und/oder von einem Reisebüro zu einem totalen Preis vertrieben. Der Reiseveranstalter wirtschaftet in diesem Fall in eigenem Namen, auf eigene Rechnung und trägt somit das alleinige Risiko im Hinblick auf die Reise (vgl. Schulz o.J.b). Die erbrachte Leistung entspricht dementsprechend der Erstellung eines eigenständigen Leistungsbündels (Pauschalreise) aus den Einzelangeboten verschiedener Leistungsträger. Gegenwärtig lässt sich auf dem Markt zwischen klassischen Reiseveranstaltern und dynamischen bzw. Paketreiseveranstaltern unterscheiden. Für den traditionellen Veranstalter sind feste Kontingente, eine vorgefertigte Menge an Pauschalreisen sowie der Vertrieb über Kataloge bzw. über Reisebüros charakteristisch. Dynamische- und Paketreiseveranstalter entstanden infolge der Digitalisierung und stellen Reisen erst auf Kundenanfrage zusammen. Wesenhaft für sie ist das elektronische Buchungssystem, das in Echtzeit Reiseangebote „produziert“, die lediglich über Web-Portale vertrieben werden (vgl. Reisewelle Bergmann 2017).

Mit der Leistung des Akteurs Reisemittler wird das Paket Pauschalreise vollkommen. Pauschalreisen oder Einzelleistungen touristischer Leistungsträger, wie etwa Beförderungsleistungen von Verkehrsunternehmen, werden oft von Reisemittlern vertrieben. Unternehmen, die Leistungen Dritter in fremdem Namen und auf fremde Rechnung anbieten werden als Reisemittler bezeichnet und tragen somit keinerlei Haftungsrisiko (vgl. Schulz o.J.b). Die sogenannte Vermittlungsleistung der Unternehmen besteht folglich darin, touristische Leistungen (Dritter) an Kunden zu verkaufen und inkludiert mindestens vier Faktoren: Kundenberatung, ordnungsgemäße Reisereservierung beim Leistungsträger/ Veranstalter, Eintreibung der Kundenzahlung und Aushändigung der Reisedokumente. Das Reisebüro stellt die geläufigste Form dieser Art von Vertriebsweg dar. Weitere Institutionen, die zwar selten- aber ebenfalls als (nebenberufliche) Reisemittler zum Einsatz kommen, sind z.B. Reiseclubs und Fremdenverkehrsämter. Hinsichtlich der Reisebüros existieren verschiedene Betriebsformen, wie etwa der Idealtypus Reisebüro, in dem lediglich fremdveranstaltete Produkte angeboten werden. Daneben gibt es z.B. auch Reisebüros, die mit der Bündelung einzelner Leistungen individuell eine Reiseveranstalterfunktion übernehmen (vgl. Freyer 2015, S. 299-302).

Neben den Leistungsträgern, die unmittelbar an einer Pauschalreise beteiligt sind, gibt es außerdem touristische Akteure, die ebenfalls die Tourismuswirtschaft beeinflussen, aber

nur indirekte Auswirkungen auf eine Pauschalreise haben. Hierzu zählen die bereits erwähnten Tourismusverbände. Im Allgemeinen ist ein Verband eine freiwillige Koalition verschiedener Mitglieder. Ziel dieses Zusammenschlusses ist es, die gemeinsamen Interessen zu vertreten. In der Regel sollen bestimmte Wertvorstellungen gegenüber der Politik durchgesetzt werden (vgl. Lietzau 2017). Vielfältige Verbände, die auf unterschiedlichen Ebenen, wie etwa auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene handeln, beeinflussen die Tourismuswirtschaft. Zwei der wohl bekanntesten Verbände der deutschen Tourismusbranche stellen der DEHOGA und der BTW dar, die im Folgenden näher erklärt werden (vgl. Freyer 2015, S. 476f.). Anschließend werden zwei weitere Kooperationen aufgeführt, die die weltweite Tourismusbranche beeinflussen (vgl. Reiselinks 2017):

-DEHOGA Bundesverband (Deutscher Hotel- und Gaststätten Verband): Der deutsche Hotel- und Gaststättenverband besteht bereits seit fast 70 Jahren und stellt den Dachverband des Gastgewerbes dar. Er verfolgt die Vision, das gesamte Gewerbe in Gegenwart und Zukunft zu bewahren und vertritt die Interessen des kompletten Hotel- und Gaststättensektors in Deutschland. Der DEHOGA wird in 17 Landesverbänden und zwei Fachverbände der einzelnen Bundesländer unterteilt (vgl. DEHOGA Bundesverband o.J.).

-BTW (Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft): Der BTW gilt als Dachverband der deutschen Tourismusbranche. Er setzt sich aus knapp 40 der größten deutschen Tourismusverbände und –unternehmen zusammen und ist Repräsentant einer großen Bandbreite der touristischen Leistungsträger. Im BTW inkludiert sind beispielsweise der DEHOGA; ebenso wie die Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT) und der Deutsche Reiseverband (DRV) sowie die Unternehmen AIDA Cruises, Lufthansa und TUI. Die Aufgabe des BTWs bezieht sich auf die Vertretung der Interessen und Bedürfnisse der gesamten touristischen Branche gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit. Es gilt, die Mobilität zu verbessern, um den Deutschlandtourismus zu sichern und zu stärken. Rahmenbedingungen für einen fairen Wettbewerb, eine funktionierende Wirtschaft und der Schutz von Klima und Verbrauchern, gelten hierfür als Bedingung (vgl. BTW 2017).

-UNWTO (*United Nations World Tourism Organization*): Die UNWTO gilt international als präsidierende Organisationen in der Tourismuswirtschaft. Sie beschäftigt sich mit der weltweiten Entwicklung und Vermarktung eines “*responsible, sustainable and universally accessible tourism* (UNWTO o.J.a)“. Generell möchte die UNWTO die touristische Entwicklung positiv nachhaltig beeinflussen und damit zum Wirtschaftswachstum auf globaler Ebene beitragen. Damit verbunden wird der *Global Code of Ethics for Tourism* mit einbe-

zogen. Der Kodex entspricht einem detaillierten Prinzip mit zehn Grundsätzen für die Akteure der Tourismuswirtschaft, um eine verantwortungsvolle Entwicklung der Branche zu gewährleisten (vgl. UNWTO o.J.b). Derzeit setzt sich die UNWTO aus 157 Staaten zusammen, welche etliche Regionen der Erde abdecken, wie etwa Kuba, Bangladesch und Deutschland. Zudem umfasst sie sechs assoziierte Mitglieder und 500 Partnerinstitutionen, die den privaten Sektor und touristische Einrichtungen vertreten (vgl. UNWTO o.J.a).

-IATA (*International Air Transport Association*): Ein weiteres Bündnis, das sich weltweit in der Reiseverkehrsbranche einsetzt ist die IATA. Sie bezieht sich lediglich auf den Luftverkehr und verfolgt die Vision, die Welt über diesen Transportweg nachhaltig, sicher und profitabel zu verbinden und sie zu bereichern. Die Vereinigung ist Repräsentant und „Führungskraft“ von 265 Fluggesellschaften, die über 80 Prozent des gesamten Flugverkehrs übernehmen (vgl. IATA 2017a). Mitglieder der IATA sind beispielsweise: TUIfly (Deutschland), Swiss (Schweiz), SunExpress (Türkei), Jet Airways (Indien), Air Cairo (Ägypten), WestJet (Kanada) (vgl. IATA 2017b). Hauptsächlich sollen die Mitglieder strategisch unterstützt-, das Lufttransportgewerbe nachhaltig und rentabel gefördert- und die Bevölkerung für die Vorteile der Branche sensibilisiert werden (vgl. IATA 2017a).

2.4 Destinationsmanagement

In den 1990ern hat sich der Ausdruck Destination etabliert und stellt einen geographischen Raum dar, den ein Tourist als Zielort für seine Reise bestimmt. Diese Destination impliziert, wie in 2.3 bereits erwähnt das ursprüngliche und erweiterte Angebot. Aus ökonomischer Sicht entspricht die Destination einem touristischen Leistungsbündel und kann deshalb als eigenständige Wettbewerbseinheit angesehen werden. Sie umfasst, die für den Aufenthalt des Gastes wesentliche Ausstattung in Bezug auf Umgebung, Unterkunft, Verköstigung sowie optionale Aktivitäten. Hierbei ist zu beachten, dass der gleiche Zielort bei verschiedenen Reiseabsichten unterschiedliche wesentliche Komponente enthält. Ein Tagungsreisender legt sein Augenmerk beispielsweise auf andere Faktoren als ein Kurgast (vgl. Freyer 2015, S. 320 und Kagermeier 2016, S. 139-141).

Im Hinblick auf den Tourismus ist das Destinationsmanagement ein essentieller Bestandteil. Die zentrale Aufgabe besteht darin, die Destination als autonome, marktfähige Wettbewerbseinheit gegenüber anderen Destinationen durchzusetzen. Innerhalb der

Destination sollen sowohl eine einheitliche Vermarktung der verschiedenen Leistungsträger (wie z.B. Reiseveranstalter, Gaststättengewerbe) als auch eine gegenseitige Kooperation stattfinden. Die Verantwortlichen für Management und Marketing einer Destinationsmanagementorganisation (DMO) müssen sich bei der Angebotserstellung stark an den aktuellen Trends des Marktes orientieren und vor allem auf die Wünsche des Kunden eingehen. Je nach Bedürfnis des Zielgebietsbesuchers werden verschiedene Leistungsträger vor Ort in das Leistungsbündel Reise involviert. Serviceleistungen werden demnach nicht von den Destinationsmanagementorganisationen selbst übernommen, sondern an diverse Leistungsträger abgegeben. Die Tätigkeit einer DMO bezieht sich größtenteils auf die Moderation und die Koordination innerhalb einer Destination, um die Produktentwicklung vor Ort zu begünstigen und zu beschleunigen. Zusätzlich können einige Prinzipien, die in der Unternehmensführung angewandt werden auf die Organisation einer Destination übertragen werden. Die DMO kann sich beispielsweise auch das Anwerben einer touristenfreundlichen Serviceorientierung bei lokalen Dienstleistungsunternehmen zur Aufgabe machen. Da Reisende in der Regel auch örtliche Einrichtungen, wie etwa eine Post aufsuchen, ist ein freundlicher und hilfsbereiter Umgang seitens der Beschäftigten mit den Touristen von Bedeutung. Dies kann für die Reisenden ein zusätzliches positives Urlaubserlebnis darstellen (vgl. Kagermeier 2016, S. 142–143).

Generell soll die Destination mit Hilfe einer einheitlichen Abstimmung der beteiligten Leistungsträger als ein gesamtes Leistungsbündel angesehen werden. Nicht die Teilleistungen der touristischen Akteure sollen wahrgenommen werden, sondern die Destination als vermarktbare und konsumierbare Produkt (vgl. Kagermeier 2016, S. 142–143).

2.5 Trends, Issues und Problemstellungen

Bereits seit Bestehen der Menschheit gibt es globale Trends und Issues, die Einfluss auf die Bevölkerung und letztlich auch auf etliche Wirtschaftsbranchen und –unternehmen ausüben. Unternehmen müssen ihre Produkte/Dienstleistungen den jeweilig aktuellen Trends und Issues anpassen, um am Markt bestehen zu können. Ein Trend kann als linear anhaltende Bewegung bzw. Wandlungsprozess beschrieben werden. Hierbei geht es um eine Veränderungsbewegung, die über einen gewissen Zeitraum eine grundlegende Richtung aufzeigt (vgl. Zukunftsinstitut 2016b). Hinsichtlich der Gesellschaft haben sich zum Beispiel die Digitalisierung und Ökologisierung sowie wachsende Mobilitätsbedürfnisse zu weltweiten Megatrends etabliert. Als Megatrend wird ein Trend erst dann bezeichnet, wenn nicht nur die heutige-, sondern recht sicher auch die künftige Gesellschaft davon geprägt wird und er folglich klar ersichtlich als langanhaltend definiert werden kann

(vgl. Zukunftsinstitut 2016c). Unter Issues versteht man gegenwärtige/akute Themen, die in der Gesellschaft aufkommen. Es ist nicht bekannt, wie langanhaltend diese Issues sind. Bei der Unterscheidung zwischen Trend und Issue ist wesentlich, dass Trends in der Regel mit Hilfe von Datenforschungen definiert- und anhand gewisser Belege als historische Veränderung bezeichnet werden können. Sie wirken bis in die Gegenwart/Zukunft. Im Gegensatz dazu gelten Issues als Tendenzen, die aktuell sind und sich künftig als Trend etablieren könnten, wie etwa die Einstellung von Robotern anstelle von Menschen (vgl. Trend vs. Issue 2016).

Laut Spiegel sind nach wie vor die Trends der Digitalisierung, Individualisierung und der Nachhaltigkeit präsenste Themen, mit der sich die Tourismusbranche befassen muss. Als besonders akutes Thema, das touristische Akteure in ihrem Handeln beeinflusst, erweist sich das gesellschaftlich ansteigende Sicherheitsbedürfnis. Auslöser für dieses zunehmende Bedürfnis nach Sicherheit sind unter anderem die nahezu globalen Terroranschläge, der gescheiterte Militärputsch in der Türkei sowie stetige Turbulenzen nach der Präsidentschaftswahl in den USA gegen Ende des letzten Jahres (vgl. Spiegel Online-ITB 2017). Auch die fvw (=Fremdenverkehrswirtschaft), die ein wichtiges Fachmagazin für die Touristik darstellt, bestätigt die Themen Sicherheit und Nachhaltigkeit anhand der vorübergehenden Geschäftsanalyse 2017 des VDRs (=Verband Deutsches Reisemanagement) als besonders zeitgemäß (vgl. fvw 2017). Erste Ergebnisse der jährlichen Reiseanalyse zur ITB (=Internationale Tourismus Börse) 2017 hat ferner die FUR (=Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen) veröffentlicht. Die ausführliche Urlaubsreiseuntersuchung bezieht sich allerdings nur auf die den deutschen Nachfragemarkt. Grundlegende Resultate der Reiseanalyse 2017 sind beispielsweise, dass das Reiseverhalten der Deutschen stark von der akuten Terrorgefahr beeinflusst wird, was anhand der europäischen Nachfrageverschiebung deutlich wird. Länder wie Spanien und Griechenland profitieren von den Buchungsrückgängen in Ägypten und der Türkei. Außerdem kommt es zu einem Anstieg an Inlandsreisen und Urlauben in den Nachbarländern, was eine Ausdehnung des Verkehrsmittel PKW mit sich bringt vgl. FUR-Reiseanalyse 2017).

Aufgrund der aufgeführten Analysen hinsichtlich des Reisens werden die Digitalisierung, die Nachhaltigkeit und die Sicherheit als akute Trends und Issues in der Tourismusbranche identifiziert und im Folgenden näher behandelt.

Die Digitalisierung gilt nicht nur als Trend in der Touristik, sondern betrifft grundlegend alle Lebensbereiche. Laut einer Umfrage der Bitkom (=Bundesverband Informationswirtschaft,

Telekommunikation und neue Medien) in Berlin und die Frage, wo die Menschen ihre Reise buchen, ist die Antwort recht einheitlich: Die Befragten etlicher Nationalitäten nutzen das Internet sowohl zur Informationsschaffung als auch zur Buchung ihrer Reise. Digitale Plattformen wie *Booking.com* und *Facebook.com* sind in der gegenwärtigen Gesellschaft folglich sehr gefragt. Der Anstieg digitaler Buchungen auf Onlinereiseseiten zieht allerdings auch einen gravierenden Abschwung an Offline-Buchungen mit sich. Stationäre Reisebüros werden nahezu von den Onlineanbietern des Marktes „verdrängt“, was die ortsfesten Reisemittler vor eine beträchtliche Herausforderung stellt (vgl. Studie-Reisebuchungen 2015). Auch klassischen Reiseveranstaltern wird es wohl ähnlich ergehen, da dynamische Veranstalter von der stetigen Digitalisierung profitieren und besser auf Veränderungen Kundenbedürfnisse reagieren können. Eine weitere Umfrage, die auf der ITB 2016 von Bitkom durchgeführt wurde, stellt die Ergebnisse dar, wie sich Experten die Entwicklung der Digitalisierung in der Tourismusbranche vorstellen können. Die Antworten reichen in diesem Fall von einem Anstieg an digitalen *Touchpoints* und zunehmend alternativen Zahlungsmethoden, wie etwa *Paypal* bis hin zum Einsatz von Robotern als Butler oder als Rezeptionisten. Auch *Virtual-Reality* Brillen (=wahrnehmbare Veranschaulichung einer computergeschaffenen Umgebung in Echtzeit) sowie *Augmented Reality* (=ergänzt Realityempfinden mit Hilfe des Computers) sollen in Zukunft wohl noch deutlicher an Relevanz gewinnen. Mit Hilfe der digitalen Darstellung der *Virtual-Reality* Brillen können potentielle Gäste eine Reise vorab testen, genauso wie sie es mit einem Gebrauchsgegenstand, wie etwa Mobiltelefon tun können. Touristische Unternehmen müssen sich entsprechend anpassen und auf gesellschaftlich veränderte Bedürfnisse reagieren. Wie sich der Trend der Digitalisierung in Zukunft tatsächlich auswirkt, lässt sich nicht klar voraussagen. Zweifellos ist allerdings, dass die Digitalisierung im Laufe der Jahre verstärkt Einfluss auf die globale Bevölkerung nehmen wird und somit auch zunehmend auf die Tourismusbranche einwirkt (vgl. Bitkom-Umfragen 2016).

Das Jahr 2017 gilt als internationales Jahr des Nachhaltigen Tourismus, was diesen aktuellen Trend unumstritten und akut wie noch nie zuvor macht. Verstärkt versuchen touristische Akteure dem Trend nachzukommen und das Segment noch verantwortungsvoller und wettbewerbsorientierter zu gestalten (vgl. ITB Berlin 2017). Grundsätzlich verlangt das Prinzip einer nachhaltigen Entwicklung eine gleichgewichtige Abstimmung von drei Bereichen. Ökonomie, Ökologie und Soziales beeinflussen einander gegenseitig und sollten grundlegend aufeinander abgestimmt werden (vgl. Strasdas 2017, S. 13). Hinsichtlich der nachhaltigen Entwicklung des Tourismus ist der Kerngedanke sehr ähnlich. Laut der BTE Tourismus und Regionalberatung geht es bei der Gestaltung eines nachhaltigen

Tourismus darum, dass er sowohl langfristig profitabel für touristische Leistungsträger, wie etwa Destinationen ist, als auch eine effiziente Nutzung natürlicher Ressourcen aufweist. Zusätzlich soll er zur Erhaltung des in 2.3 beschriebenen ursprünglichen Angebots einer Destination beitragen. Bedürfnisse der einheimischen Gesellschaft sollen außerdem gleichermaßen beachtet-, wie die Anforderungen der Touristen erfüllt werden. Der Tourismus in einer Destination soll folglich beständig zur generellen Wertschöpfung beitragen und die Bedürfnisse von Menschen (Einheimischen und Gästen), Umwelt (effiziente Nutzung und Erhalt) und Wirtschaft (rentabel und erfolgreich) beachten (vgl. BTE 2017). Um zu verdeutlichen, wie sich der Tourismus positiv auf die drei Bereiche der Nachhaltigkeit auswirken kann, werden im Folgenden vorstellbare Durchsetzungsmöglichkeiten aufgeführt. Im ökonomischen Bereich wäre eine deutlich höhere Mitwirkung zur Regionalentwicklung möglich. Ein Hotel könnte etwa darauf achten, hauptsächlich Produkte (z.B. Nahrungsmittel für ein Buffetangebot) aus der Region zu beziehen und den Import zu reduzieren. Dies würde zu höherem indirektem Einkommen führen und könnte vor allem in Entwicklungsländern zu wirtschaftlichem Wohlstand beitragen. Bezüglich des Massentourismus müssten Import und regionaler Bezug je nach Bedarf aufeinander abgestimmt werden. Gerechte Arbeitsbedingungen, anständige Bezahlung und die Einhaltung der Menschenrechte (z.B. die Vermeidung von Kinderarbeit) sind Faktoren, die für den sozialen Bereich von enormer Bedeutung sind und langfristig eingehalten werden sollten. Aufgrund des steigenden Massentourismus erweist es sich als große Herausforderung für die Tourismusbranche, die Ökologie langfristig instand zu halten. Eine klimaschonende Gestaltung des Tourismus kann in diesem Fall vor allem mittels effizienter Energienutzung und ausgebauter Verkehrsanlagen sowie einer intakten Infrastruktur (Verkehrsmanagement) generiert werden. Daneben zählt auch der Schutz der Artenvielfalt von Flora und Fauna hinzu. Wichtige Schutzgebiete könnten beispielsweise in Form von Mitfinanzierung erhalten werden (vgl. Strasdas 2017, S. 22f.). Der Klimaschutz ist nicht nur zur Förderung einer nachhaltigen Ökologieentwicklung wichtig, sondern auch wesentlich für die Tourismusbranche. Die Vielfalt der Klimata in den verschiedenen Ländern ist ein bedeutender Einflussfaktor hinsichtlich der Reiseentscheidung. Den Klimawandel und die Energieeffizienz mit dem Anstieg des Massentourismus zu koordinieren, stellt touristische Akteure vor eine enorme Herausforderung und wird stets eine Problemstellung aufzeigen. Zwar gibt es diverse Lösungsansätze zur Steigerung der Energieeffizienz, dennoch nimmt auch die Mobilitätsanforderung der globalen Bevölkerung stetig zu. Anpassungsansätze sind beispielsweise das Veränderungs- und Risikomanagement und die Durchsetzung von Mitigationsmaßnahmen, welche sich mit dem Ausgleich von Treibhausgasemissionen (z.B. Ausstoß von CO₂ aufgrund des Verkehrs) und der Verwendung regenerativer Energien (z.B. Wasserkraft, Sonnen- und Windaktivität) beschäftigen.

Prinzipiell können sowohl Nachfrager als auch Anbieter zur nachhaltigen Entwicklung beitragen; wobei die effektivste Version wohl die Kombination zwischen generellen Verhaltensänderungen, technischen Maßnahmen und verbessertem Management ist (vgl. UNWTO/UNEP-Mitigationsmaßnahmen 2008, S. 177f.).

Spätestens seit dem 11. September 2001, an dem vier aufeinander abgestimmte Flugzeugentführungen mit folgenden Selbstmordattentaten durchgeführt wurden, sind Terroranschläge allgegenwärtig. In den letzten Jahren ist die Anzahl der Terroranschläge enorm gestiegen, was das Sicherheitsbedürfnis der globalen Bevölkerung entsprechend ansteigen- und dieses zu einem akuten *Issue* werden lässt. Nach den Anschlägen am Tunesischen Hotelstrand und am Istanbul Atatürk-Flughafen kann niemand prognostizieren, welche Destination als sicher gilt. Zwar aktualisiert das Auswärtige Amt regelmäßig seine Sicherheits- und Terrorwarnungen bezüglich verschiedener Länder, dennoch können diese Aussagen auch keine 100prozentige Gewissheit darlegen (vgl. SZ-Sicherheit 2016). Der Terrorismus zeichnet sich nicht nur als Problem der touristischen Branche aus, sondern findet gegenwärtig allorts Anwendung. Die Anschläge auf den Berliner Weihnachtsmarkt (vgl. SZ-Weihnachtsmarkt Berlin 2016), auf einen Supermarkt in Paris (vgl. Zeit Online-Supermarkt Paris 2017) und auf ein Konzert in Manchester (vgl. Tagesschau-Konzert Manchester 2017) bestätigen, dass der Terrorismus auch zunehmend zur gesamtgesellschaftlichen Herausforderung wird. Touristische Akteure müssen auf die verunsicherte Bevölkerung reagieren und mit Transparenz und Vorbereitung hinsichtlich der Anschläge gegenwirken. In Frankreich gibt es beispielsweise verschärfte Kontrollen, einen verstärkten Personaleinsatz sowie mobile Polizeistationen an touristischen Plätzen (vgl. touristik aktuell-Frankreich 2017). Tunesien beschäftigt sich hingegen hauptsächlich mit dem Thema Personal. Es soll sensibilisiert und geschult werden. Zudem werden vermehrt Überwachungskameras und Gepäckscanner vor allem in Hotels installiert (vgl. BR-Tunesien 2017). Das Sicherheitskonzept in Deutschland wurde ebenfalls überarbeitet und intensiviert. Verschärfte Kontrollen an Flughäfen und Bahnhöfen, verbesserte Schutzuniform der Polizisten und der vermehrte Einsatz bewaffneter Beamten in touristenintensiven Gebieten sind Teil des Konzepts (vgl. Zinken 2016). Grundlegend lässt sich sagen, dass sich der Terrorismus im Laufe der Zeit weiter ausbreiten- und somit auch das Sicherheitsbedürfnis der Bevölkerung ansteigen wird. Die touristische Branche kann lediglich die Sicherheitsvorkehrungen verstärken und ihre Konzepte überarbeiten. Eine absolute Sicherheit für Destinationen, Flughäfen oder Hotelstrände kann dennoch nicht gewährleistet werden, was die Branche weiterhin vor eine schwerwiegende Herausforderung stellt und problematisch beeinflussen wird (n.tv-Terrorismus 2016).

3 Risiko- und Krisenkommunikation

Im Folgenden wird zunächst der Begriff Krise erläutert und mit Hilfe verschiedener Beispiele veranschaulicht. Anschließend wird detailliert auf die Risiko- und Krisenkommunikation eingegangen.

Im allgemeinen Verständnis entspricht eine Krise einer schwerwiegenden Begebenheit bzw. einer gefährlichen Situation, die hohe Betroffenheit der Involvierten sowie Folgewirkungen (wie zum Beispiel ein Trauma) mit sich bringt. Da Krisen in etlichen Lebensbereichen auftreten, können sowohl Einzelpersonen, gesamte Unternehmen als auch bestimmte Wirtschaftsbranchen oder weite Bevölkerungsteile betroffen sein. Entscheidungs- und Handlungsbedarf unter Zeitdruck werden in allen Fällen gefordert (vgl. Dreyer/Dreyer/Obieglo 2001, S. 4). Es gibt diverse Arten und Ursachen von Krisen, welche von persönlichen Krisen und Krisen eines kompletten Unternehmens, über weltweite Wirtschaftskrisen, Naturkatastrophen und Terrorattentate reichen. Persönliche Krisen entstehen zum Beispiel aufgrund individueller Schicksalsschläge und kritischer Lebensereignisse, wie etwa der Tod eines Angehörigen, die Existenzbedrohung, der Arbeitsplatzverlust, die Pubertät oder die Scheidung (vgl. Pieper 2014, S. 2-4). Ausschlaggebend für eine Unternehmenskrise können beispielsweise strukturelle Veränderungen, wie Technologieinnovation in der Branche oder schlicht Führungsfehler sein, welche zu Überforderung oder Vertrauensverlust führen können (vgl. Dreyer/Dreyer/Obieglo 2001, S. 10). Wirtschaftskrisen haben diverse Ursachen, wie etwa eine Deflation, und können sich auf nur eine einzelne Volkswirtschaft beziehen oder sogar die Weltwirtschaft betreffen. Besonders schwerwiegende Krisen sind Naturkatastrophen, auf die die Menschheit keinen direkten Einfluss ausüben kann. Tornados, Stürme, Erdbeben oder Vulkanausbrüche, die in besiedelten Gebieten stattfinden, können tausende Menschen das Leben kosten. Auch terroristische Attentate sind schicksalhaft geprägt und richten sich in der Regel nicht gegen die Menschen, die direkt davon betroffen sind (vgl. Wissen-Naturkatastrophen o.J).

Sowohl die Risiko- als auch die Krisenkommunikation befassen sich mit der Thematik Krise und verfolgen generell die gleichen Prinzipien hinsichtlich der Kommunikation: Offenheit, Transparenz, Glaubwürdigkeit und Interaktion gelten bezüglich dessen als entscheidende Kriterien. Trotz dieser Gemeinsamkeiten weisen die Bereiche bedeutende Unterschiede auf, weswegen sie weder zusammengefasst, noch als Einheit dargestellt werden sollten. Ein entscheidendes Kriterium zur Differenzierung liegt in der zeitlichen Dimension. Die Risikokommunikation befasst sich mit der Herausstellung potentieller

Risiken für das Unternehmen und leistet entsprechende Präventionsmaßnahmen. Eine Unternehmensreputation soll aufgebaut und das langfristige Vertrauen der Bevölkerung erzielt werden. Die Krisenkommunikation dagegen gilt als zeitlich begrenzt und kommt im akuten Krisenfall zum Einsatz. Hauptziele dieser Kommunikation sind die Krisenbewältigung und die Schadensbegrenzung. Grundlegend bildet die Risikokommunikation die Basis der Krisenkommunikation und stellt die Voraussetzung für eine funktionierende Kommunikation in der Krise dar. Eine offene, transparente, glaubwürdige und interaktive Kommunikation mit den Stakeholdern ist deshalb elementar für beide Gebiete und soll die Vertrauensbildung bei den Anspruchsgruppen antreiben. Das Vertrauen gegenüber einem Unternehmen entsteht bei den einzelnen Individuen selbst (vgl. Gullotta/Schulz 2010, S. 57 und Weinheimer 2011, S. 16f.).

3.1 Risikokommunikation

Die Risikokommunikation wird auch aktive Krisenkommunikation genannt und umfasst jegliche Verständigung vor einem möglichen Krisenfall. Es gilt, sich auf potentielle Krisen (bei der noch keine bemerkbaren Symptome auf eine herannahende Krise bestehen) und latente Krisen (die bereits Symptome auf eine optionale Krise aufweist) aktiv vorzubereiten, um diese im Ernstfall so gut wie möglich abzuwenden und den dadurch entstehenden Schaden zu mindern. Denkbare Krisenlagen werden in Betracht gezogen und gedanklich durchgespielt, um vorsorglich Krisenpläne aufzustellen und eine individuelle Risikosicht zu garantieren (vgl. Dreyer/Dreyer/Obieglo 2001, S. 27). In der Regel hat das Risikomanagement drei wesentliche Aufgaben: 1. Erkennung/Identifikation, 2. Bewertung/Messung, 3. Dokumentation/Information (vgl. Risikomanagement 2006). Bei der Erkennung bzw. Identifikation von Risiken geht es darum, in diverse Richtungen zu denken und möglichst alle potentiellen Krisen durchzuspielen und zu beobachten. Dieser regelmäßige Prozess erfordert einerseits eine systematische Vorgehensweise und andererseits eine gewisse Kreativität (Krisen-Identifikation 2006). Nach der Identifikation der Risikoarten erfolgt eine genaue Analyse hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadensauswirkung. Um herauszustellen, wie das jeweilige Risiko für das Unternehmen zu bewerten ist, wird dementsprechend sowohl die Qualität als auch die Quantität der Risikoart berücksichtigt (vgl. Risiken-Bewertung 2006). Die dritte relevante Aufgabe für das Risikomanagement hängt mit der regelmäßigen Dokumentation und Informationsweitergabe zusammen. Ist ein Risiko identifiziert und bewertet, erfolgt eine Berichterstattung. Die zuständigen Mitarbeiter müssen kontinuierlich die aktuellen Entwicklungen der Risiken im Blick haben und

die restlichen Unternehmensmitarbeiter und vor allem die Führungskräfte auf dem neuesten Stand halten (vgl. Risiken-Dokumentation 2016). Eine Vielzahl an Risiken ist stets akut und kann prinzipiell jedes Unternehmen treffen. Mit wirtschaftlichen Risiken, wie etwa dem Verlust von Kunden, und technischen Schwierigkeiten, wie beispielsweise dem Ausfall von Systemen (Computer), sollten Unternehmen beispielsweise jederzeit rechnen. Aber auch Krisen durch externe Einflüsse wie zum Beispiel aufgrund von Anschlägen und politischen Entwicklungen sollten stets in Betracht gezogen werden. Aufgrund der Quantität optionaler Risiken und der Bandbreite verschiedener Krisenfälle ist eine kontinuierliche Risikokommunikation einerseits von hoher Bedeutung und andererseits eine enorm komplexe Angelegenheit (vgl. Risikomanagement 2006). Neben den systematischen Vorbereitungsmaßnahmen auf eine Krise spielt auch der Reputationsfaktor eines Unternehmens in das Risikomanagement mit ein. Ein positives Unternehmensimage kann mittels der „richtigen“ Kommunikation erreicht werden und Unternehmenskrisen im Hinblick auf die Wahrnehmung der Öffentlichkeit als weniger gravierend erscheinen lassen (vgl. Lutzer 2010).

3.1.1 Sustainability Communication

Besonders wichtig in der heutigen Gesellschaft ist es, einen Nachhaltigkeitsaspekt in der Unternehmenskommunikation zu etablieren, da der Trend der Nachhaltigkeit – wie in Abschnitt 2.5 bereits erwähnt – so aktuell wie nie zuvor ist. Gegenwärtig gibt es kaum noch Unternehmen, die in ihre Kommunikationsstrategie noch keine Nachhaltigkeitsfaktoren inkludiert haben. Sehr häufig existiert auch eine separate *Sustainability Communication* mit der das Ziel verfolgt wird, mittels branchenspezifischer, ausgewählter Kommunikationsinstrumente den Dialog mit unternehmerischen Stakeholdern (=Anspruchsgruppen) zu verbessern. In der Regel wird die Auswahl aus klassischen Kommunikationsinstrumenten getroffen, wozu beispielsweise die Werbung oder Verkaufsförderung zählen. Generell ist ein Mix der Kommunikationsinstrumente sehr sinnvoll, da die Informationsbedürfnisse der verschiedenen Stakeholder eines Unternehmens sehr unterschiedlich sind, aber dennoch gleichermaßen erfüllt werden sollten (vgl. CSR Germany o.J. und Kupp 2013, S. 330). Des Weiteren soll infolge der *Sustainability Communication* die Glaubwürdigkeit des Unternehmens in Bezug auf soziale und ökologische Unternehmensleistung optimiert- und das Unternehmen als umweltfreundlich und sozial engagiert in der Öffentlichkeit ausgerichtet werden. Wichtig hinsichtlich solcher Eigenschaften, die vom Kunden weder getestet, noch nachgewiesen werden können (Vertrauenseigenschaften), ist die Stützung der Glaubwürdigkeit mittels kommunikativer Maßnahmen. In diesem Fall gilt die Befürwortung

für das Produkt/die Dienstleistung von einer dritten Person bzw. Organisation als besonders vertrauensweckend. Die Zusammenarbeit mit einer Umweltorganisation, wie etwa Greenpeace oder die erreichten Voraussetzungen für einen Ökosiegel (z.B. der Blaue Engel) sind Beispiele solcher Unbedenklichkeitsbestätigungen für das Unternehmen, die Organisation oder das Produkt. Besonders im Vordergrund steht bei dieser Maßnahme das Vertrauen der Bevölkerung zu erlangen und eine glaubwürdige, überzeugende Werbebotschaft zu schaffen. Aufgrund der stets informationsbedürftigen und kritischen Gesellschaft gewinnt eine authentische, beständige, transparente und nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenskommunikation zunehmend an Bedeutung (vgl. Kupp 2013, S. 330f.).

3.1.2 Sustainability Reporting

Eng mit der Nachhaltigkeitskommunikation verbunden ist das *Sustainability Reporting*. Aufgrund der heutigen Wissensgesellschaft und des akuten Nachhaltigkeitstrends wird neben der Nachhaltigkeitskommunikation auch die damit verbundene Nachhaltigkeitsberichterstattung eines Unternehmens ansteigend gefordert. Das *Sustainability Reporting* befasst sich im Großen und Ganzen mit der Informationsdarstellung eines Unternehmens in Bezug auf dessen nachhaltige Tätigkeiten und gibt sowohl Auskünfte über die Vergangenheit als auch über die Zukunft. In Form eines Berichts bekommen Stakeholder Einblicke in die ökologische, soziale und ökonomische Entwicklung eines Unternehmens. Diese Dokumentation ist an interne Stakeholder, wie etwa Mitarbeiter und Eigentümer sowie an externe Stakeholder, wie beispielsweise Lieferanten und die Öffentlichkeit, gerichtet. Abhängig davon, welche Stakeholder die Informationen erreichen sollen, werden diese zweckorientiert bereitgestellt und speziell auf den Adressaten abgestimmt. Solche Instrumente, die hauptsächlich eine bestimmte Stakeholdergruppe erreichen, sind beispielsweise Fachveröffentlichungen, Pressemitteilungen und Mitarbeiterzeitungen (vgl. Herzig/Pianowski 2013, S. 336). Die Nachhaltigkeitsberichtserstattung kann verschiedene Zwecke erfüllen. Hierzu zählt unter anderem das Benchmarking, das sich damit befasst, mit möglichst objektiven Richtlinien eine bestimmte Ausgangslage und mit dem Ziel zu vergleichen. Bewertungsfaktoren hierfür sind beispielsweise Gesetze oder Verhaltensregeln. Desweiteren kann das *Sustainability Reporting* auch lediglich zur Darstellung einer Organisation dienen, um aufzuzeigen, wie diese Einfluss auf die Nachhaltigkeit ausübt. Auch ein Vergleich innerhalb eines gewissen Zeitraums mit anderen Organisationen kann der Grund für die Nachhaltigkeitsberichterstattung sein (vgl. *Sustainability Reporting* 2006, S. 3). Laut einer Studie stellt der Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens BMW von 2014

ein gutes Beispiel für eine solche Dokumentation dar. BMW gilt als führender Produzent von Premium-Fahrzeugen und punktet mit dem Bericht aufgrund der kontinuierlich qualitativen Darstellung der ausgewiesenen Themenbereiche. Zudem sind sämtliche Erläuterungen im Bericht mit aussagekräftigen Kennzahlen hinterlegt, sodass den Stakeholdern ein transparentes Verständnis ermöglicht wird. Bereits im Jahr 2011 entwickelte BMW einen Bericht, der sich deutlich von dem anderer Unternehmen abgehoben hat. Faktoren, nach denen die Unternehmen bewertet wurden waren unter anderem das Unternehmensprofil, Ziele, Vision und Strategien sowie die Produktverantwortung und die unternehmerische Glaubwürdigkeit und Vergleichbarkeit (vgl. Nachhaltigkeitsberichte 2015, S. 19).

3.1.3 Corporate Social Responsibility

Obwohl sich der Begriff *Corporate Social Responsibility* (CSR) international etabliert hat, gibt es keine einheitliche und abgrenzende Definition von CSR. Im Hinblick auf diverse Begriffserklärungen, die alle minimale Unterscheidungspunkte haben, lässt sich CSR zusammenfassen als: Ein unternehmerisches Konzept, bei dem gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln im Vordergrund steht. „CSR umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über gesetzliche Forderungen hinausgeht und auf der Eigenverantwortung des Unternehmens beruht“ (Vitols 2011, S. 7). Um die Definition der Europäischen Kommission von 2011 erweitert, beschäftigt sich CSR zudem mit gesellschaftlichen, ökologischen und ethischen Themen, behandelt Fragen der Menschenrechte und steht in enger Interaktion mit den Stakeholdern (vgl. Europäische Kommission 2011, zitiert nach: Schneider 2012, S. 21). In der Regel werden die Themen CSR und Nachhaltigkeit in einem Blickwinkel betrachtet und zusammengefasst. Aufgrund der ansteigenden Globalisierung und der damit verbundenen negativen Auswirkungen auf die Umwelt, gelangt die unternehmerische Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zunehmend in das Blickfeld der Öffentlichkeit und wird stets tiefgreifend diskutiert. Damit verbunden nehmen mehr und mehr Organisationen wahr, dass ihr Handeln Einfluss auf deren Leistungsfähigkeit hat – sowohl im positiven als auch im negativen Sinne. Sozial und nachhaltig orientierte Aktivitäten steigern das unternehmerische Leistungspotential; beispielsweise aufgrund der erhöhten Mitarbeitermotivation (vgl. Vitols 2011, S. 8).

Die CSR-Maßnahmen können in unterschiedlichen Bereichen angewandt werden und sich unter anderem an Mitarbeiter richten. Ein spezielles Beispiel, bei dem unternehmeri-

sche Verantwortung gegenüber Mitarbeitern übernommen wird, ist ein Betriebskindergarten, der unter anderem von Unternehmen wie Volkswagen und Bayer angeboten wird. Siemens bietet Mitarbeitern sogar eine finanzielle Unterstützung pro Kind an, falls diese früher aus der Elternzeit zum Arbeitsplatz zurückkehren (vgl. Bund/Niejahr 2013). Gegenüber Kunden kann das Unternehmen Verantwortung übernehmen, indem die Produktinformationen über die gesetzlichen Regelungen hinaus erweitert werden. Mit der Ergänzung künstlicher Zusatzstoffe auf der Produktverpackung wird deutlich, dass auch eine Kundengruppe wie beispielsweise Allergiker vom Unternehmen berücksichtigt wird. In Bezug auf umweltbezogene Aktivitäten ist unter anderem eine Einführung bzw. Aufstockung wiederverwertbarer Verpackungen sinnvoll. Hiermit kann das Unternehmen deutlich gewissenhafter gegenüber der Umwelt wirtschaften (vgl. Forum-Nachhaltig Wirtschaften 2014). Unabhängig von der gewählten CSR-Maßnahme ist es in der heutigen Gesellschaft mit aufgeklärten Konsumenten wichtig, ein Geschäftsmodell zu verfolgen, das sowohl für die Organisation selbst als auch für den Konsumenten einen Nutzen erbringt. Zwar sollte stets nach dem Faktor Gewinn gestrebt-, aber gleichermaßen auch eine gesellschaftliche Komponente beachtet werden. Um langfristigen Erfolg zu erreichen, muss der Mehrwert des Unternehmens für die Stakeholder deutlich gemacht werden. Aufgeklärte, informationsbedürftige Verbraucher verlangen neben dem unternehmerischen Kerngeschäft auch spezielle Zusatzleistungen, die nicht als selbstverständlich gelten und ein Alleinstellungsmerkmal sind. Nur so nimmt die Bevölkerung eine Organisation und dessen Produkte nachhaltig wahr und bleibt davon überzeugt (vgl. Schneider/Schmidpeter 2012, S. 1f.). Mit der Positionierung am Markt als nachhaltig orientiertes und sozial unterstützendes Unternehmen, erlangt das Unternehmen eine gewisse Reputation, die Bestandteil des Risikomanagements ist.

3.1.4 Stakeholdermanagement

Personen oder Zusammenschlüsse, die Interesse am Handeln eines Unternehmens haben, Anforderungen stellen und von dessen Aktivitäten profitieren, werden als Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen bezeichnet. Das Stakeholder-Konzept befasst sich damit, alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens zu identifizieren, die Anforderungen und Bedürfnisse herauszustellen und auf deren Erwartungen einzugehen. Die verschiedenen Anliegen der unterschiedlichen Stakeholder sollten in jeder Hinsicht beachtet werden, da jede einzelne Anspruchsgruppe enormen Einfluss auf eine Organisation ausüben können. Sowohl Ziele als auch Strategie des Unternehmens sollten deshalb auf die

Stakeholder ausgerichtet werden; sodass der Einfluss im positiven Sinne genutzt werden kann. Um eine solche positive Wirkung zu erreichen, muss zunächst ermittelt werden, wie die Anspruchsgruppen sich beeinflussen lassen. Mit Hilfe der Informationen über die Stakeholder werden Kommunikationswege, -botschaften und -instrumente geprüft, selektiert und daraufhin systematisch angewandt. Abhängig von der Branche, dem Unternehmen und dessen Spezialisierung sind auch die Anspruchsgruppen. Generell können diese in interne und externe Stakeholder unterteilt werden. Als interne Stakeholder werden beispielsweise Mitarbeiter und Manager bezeichnet. Unternehmensexterne Stakeholder können dagegen Kunden, Handelspartner, Lieferanten, Medien und Verbände sein. Grundsätzlich ist jedes Unternehmen auf die Unterstützung der jeweiligen Stakeholder angewiesen und kann nur mit deren Hilfe erfolgreich sein (vgl. Fleig 2016a).

Ein elementarer Bestandteil beim *Stakeholdermanagement* ist es, nach der Identifikation der Stakeholder und der Analyse ihrer Bedürfnisse, auch die Chancen und Risiken herauszuarbeiten, die mit ihnen verbunden sind. Im Allgemeinen können Stakeholder ein Unternehmen sogar in die Insolvenz treiben und sollten deshalb nicht unterschätzt werden. Wird das Einflussreichtum missachtet, kann es beispielsweise zu einer Krise kommen, wie Volkswagen sie im Jahr 2015 erleben musste. Der damalige VW-Abgasskandal wurde von einer kleinen *Non-Profit-Organization* (=NPO) aufgedeckt. Das Unternehmen Volkswagen hatte in etliche Dieselfahrzeuge eine illegale Software eingebaut, die die Abgaswerte in den Fahrzeugen verfälscht hat. Ziel dabei war es, die amerikanischen Abgasregelungen zu umgehen und die Fahrzeuge als besonders umweltfreundlich am Markt zu positionieren. Die angesprochene NPO wollte anhand von Messungen die Sauberkeit der Dieselfahrzeuge belegen und hat damit den unvorhersehbaren Skandal aufgedeckt (vgl. Fleig 2016b). Zusammenfassend geht es beim *Stakeholdermanagement* primär um die Erfassung der Anspruchsgruppen, die Analyse ihrer Bedürfnisse sowie die Erstellung und Umsetzung eines systematischen Plans, um diese Stakeholder zu erreichen. So kann das Unternehmen ihre Erwartungen erfüllen und sofort auf Bedürfnisänderungen reagieren sowie potentielle Risiken und damit verbundene Krisen abwenden (vgl. Stakeholder o.J.).

3.2 Krisenkommunikation

Die Krisenkommunikation setzt dort an, wo die Risikokommunikation endet und kommt bei einer akuten Krise (welche direkt erkennbar, mit destruktiver Konsequenz ist) zum

Einsatz. Sie bezieht sich folglich auf jegliche Kommunikation während einer akuten Krise und strebt die Bewältigung sowie die Schadensmilderung der Krise an. Das Abwehren bzw. Mildern der (weiteren) Schäden bezieht sich hierbei allerdings nicht ausschließlich auf physische Zerstörung oder monetäre Verluste. Auch Imageschäden können solche Krisen mit sich bringen. Folglich kann es zum Beispiel auch zu Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlusten gegenüber dem Unternehmen kommen und eine gewisse Skepsis bei der Bevölkerung hervorrufen. Besonders im unmittelbaren Krisenfall, in dem einer Organisation langfristige Reputationsschäden drohen, kann deshalb die Wichtigkeit des Krisenmanagements wahrgenommen werden. In einigen Veröffentlichungen ist auch von reaktivem bzw. reagierendem Krisenmanagement die Rede; was vorwegnimmt, dass eine rasche Reaktion auf die Krise gefordert ist. Unternehmen haben hauptsächlich die Aufgabe, Informationen hinsichtlich der Krise bereitzustellen. Hierbei müssen die interne Kommunikation, die sich hauptsächlich auf Mitarbeiter bezieht, und die externe Kommunikation mit der Öffentlichkeit, aufeinander abgestimmt werden und zügig erfolgen. Besonders relevant im Krisenfall sind die einheitliche Kommunikation und die Durchsetzung darauf abgestimmter Maßnahmen, welche bestenfalls bereits im Voraus zurechtgelegt wurden. In der heutigen Gesellschaft, in der das Social Media eine enorme Rolle spielt, ist auch ein Rückkanal sehr sinnvoll. So können die Bürger auch selbstständig nachfragen und stehen in kontinuierlichem Dialog mit dem betroffenen Unternehmen. Missverständnisse können mit Hilfe dessen aufgeklärt werden und relevante Informationen, wie etwa eine Lageinformation von Augenzeugen, können an das Krisenteam übermittelt werden (vgl. Dreyer/ Dreyer/Obieglo 2001, S. 27f. und Gullotta/Schulz 2010, S. 57). Obwohl in Folge einer akuten Krise häufig das Vertrauen der Öffentlichkeit gegenüber dem Unternehmen in Frage gestellt wird, sollte die Krise nicht ausschließlich aus einem negativen Blickwinkel betrachtet werden. „Eine Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“ (Max Frisch, o.J., zitiert nach Miersch 2008). Bereits der Schweizer Schriftsteller Max Frisch, der im 20. Jahrhundert lebte, sagte mit seiner Definition der Krise aus, dass Krisen durchaus auch positive Auswirkungen haben können – vorausgesetzt man weiß richtig damit umzugehen. Aus jeder Krise soll Frisch zu Folge ein „produktiver Zustand“ abgeleitet werden. Hierbei geht es darum, die Krise als Herausforderung anzunehmen und sie bestenfalls als Chance zu sehen. Die Krisenkommunikation beschäftigt sich mit wesentlichen Managementmaßnahmen, mit denen solch ein Zustand erreicht werden kann. Radikale Veränderungen des Denken und Handelns sowie der Zwang zu Innovationen eines Unternehmens, können Folgen einer Krise sein und vom Unternehmen als Chance zur Weiterentwicklung gesehen werden (vgl. Dreyer/Dreyer/ Obieglo 2001 S. 1f.).

3.2.1 Krisenmanual

Ein nützliches Hilfsmittel in der Krisenkommunikation ist ein strukturiertes und regelmäßig aktualisiertes Krisenmanual bzw. Krisenhandbuch. Besonders wichtig für Unternehmen ist es, sich bereits in der krisenlosen Zeit über eine gewisse Krisenanfälligkeit bewusst zu sein. Gewünschte Handlungsweisen, relevante Abläufe sowie Informationen zur Kommunikation während der Krise sollten festgelegt und in einem (digitalen oder manuellen) Krisenmanual erfasst werden. Ein solches Handbuch umfasst zudem die schriftliche Festlegung eines zentralen Krisenstabs, eine Klassifizierung eventueller Krisenszenarien und eine Toolbox mit vorbereiteten Kommentaren und zurechtgelegten Textvorlagen, die im individuellen Krisenfall nur noch angepasst werden müssen; zum Beispiel für eine Pressemeldung. Wesentlich zu beachten ist, dass solch ein Manual lediglich als Richtlinie in Krisenfällen und nicht als 100-prozentige Bedienungsanleitung gilt, da ein Unternehmen sich keinesfalls auf alle optionalen Krisen mit deren unterschiedlichen Schwierigkeiten und komplexen Herausforderungen vorbereiten kann. Das Manual fungiert als strukturierte Orientierungshilfe und stellt den „roten Faden“ in Ernstfällen dar. Ressourcen können besser geplant und eingesetzt werden, eine eindeutige Kommunikation wird vorgegeben und Eckdaten sind genau festgelegt. Infolge dieser prophylaktischen Vorarbeiten können Krisen reibungsloser bewältigt und im besten Fall als Chance zur unternehmerischen Verbesserung angesehen werden (vgl. Metzinger 2016).

Im Hinblick auf die Erstellung eines Krisenmanuals sollten die Mitarbeiter des Unternehmens zunächst auf mögliche Krisen sensibilisiert werden; beispielsweise mittels Workshops. Außerdem muss im Vorfeld die Relevanz eines Krisenhandbuches aufgezeigt sowie die Wichtigkeit der Unterstützung jedes einzelnen Mitarbeiters im Krisenfall verdeutlicht werden. Im Groben lässt sich die Erstellung eines solchen Handbuches in vier Schritte unterteilen: 1. Festlegung des Krisenteams, 2. Definition der Krisenpläne, 3. Fertigung eines Adressenpools, 4. Entwicklung der Informationsdaten. Im Folgenden werden diese vier Maßnahmen detaillierter erklärt (vgl. Dreyer/Dreyer/Obieglo 2001, S. 178-187):

- Festlegung des Krisenstabs: Die Zusammensetzung des Krisenstabs sollte gut durchdacht sein, da dieser in akuten Fällen das zentrale Organ der Organisation darstellt. Er verkündet Sofortmaßnahmen und passt die Kommunikation mit der Öffentlichkeit an. In Folge geführter Gespräche in Zusammenhang mit den Workshops, werden die Struktur und Mitglieder des Teams sowie deren Aufgabenbereiche definiert. Grundsätzlich sollten immer mindestens ein/e Geschäftsführer/

Führungskraft, ein Mitarbeiter der Presseabteilung sowie ein Destinationsmanager (abhängig vom Krisengebiet) und deren Vertreter ins Team involviert sein.

- 2. Definition der Krisenpläne: Um einen Krisenplan zu erstellen müssen vorab potentielle Krisenauslöser ermittelt werden, die beispielsweise mit Hilfe von Brainstorming ausgewählter Mitarbeiter zusammengetragen werden können. Hilfreich für das Manual ist es, diese Krisenauslöser in verschiedene Klassen zu unterteilen, wie etwa Naturkatastrophen oder politische Krisen. Darauffolgend sollten diese Klassifizierung um verschiedene Ausprägungsstufen (je nach Ausmaß der Krise) ergänzt werden. Trotz der gleichen Einordnung von Krisen, kann die Schadenshöhe stark variieren, wie zum Beispiel bei Naturkatastrophen.
- 3. Fertigung eines Adressenpools: Im Adressenpool des Krisenhandbuches, sind alle Ansprechpartner aufgeführt, die im Krisenfall für gewisse Aufgabenbereiche zuständig sind. Es beinhaltet in der Regel: Namen, Telefon- bzw. Faxnummern der einzelnen Krisenstabsmitglieder sowie ausgewählte Daten von Partnerunternehmen, wie zum Beispiel Hotels, Airlines und Agenturen. Bei diesem Adressenpool ist eine klare Struktur notwendig, um eine rasche Auffindbarkeit zu sichern. Tabellarisch kann das Verzeichnis in Reisegebiete und Unternehmen unterteilt werden.
- 4. Entwicklung der Informationsdaten: Eine Informationssammlung beinhaltet sämtliche Sicherheitshinweise und Reisewarnungen des Auswärtigen Amtes. Sie muss regelmäßig aktualisiert werden, um niedergeschriebene Informationen aktuell zu halten. Zusätzlich inkludiert die Sammlung Informationen über die Partnerunternehmen. Neben grundlegenden Angaben über die Unternehmen, werden auch Sicherheitsvorschriften und deren Einhaltung im Reiseland dokumentiert.

Ein Krisenmanual ist für jedes Unternehmen empfehlenswert. Das Krisenhandbuch, als eine Art Leitfaden, ist eine gute Organisationshilfe im Falle einer Krise. Hauptverantwortliche des Unternehmens können sich mit ihren Aktionen und ihrer Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit daran orientieren und treffen so keine unüberlegten Entscheidungen (vgl. Dreyer/Dreyer/Obieglo 2001, S. 178-187).

3.2.2 Krisenteam

Das Krisenteam, das bereits im vorangegangenen Abschnitt erwähnt wurde, wird im Krisenhandbuch schriftlich festgehalten. Um einen raschen Entscheidungs- und Reaktions-

prozess in der akuten Krise zu gewährleisten, ist der Krisenstab in der Regel auf eine geringe Mitgliederanzahl zu beschränken. Mindestens sollte es über eine Führungskraft, einen Pressesprecher und einen Destinationsmanager verfügen; aber sieben Mitgliedern nicht überschreiten (vgl. Dreyer/Dreyer/Obieglo 2001, S. 29). Der Krisenstab besteht aus Personen unterschiedlicher Unternehmensabteilungen, die als souveräne, erfahrene, sachliche Entscheidungsträger gelten. Im Wesentlichen werden im Team alle relevanten Fachgebiete abgedeckt sowie eindeutige Aufgabenbereiche der einzelnen Mitglieder definiert. Mit Hilfe periodischer Übungen und regelmäßigen Treffen, wird der Krisenstab auf den Ernstfall vorbereitet. So kann eine einheitliche, systematische und koordinierte Kommunikation nach innen und außen erreicht werden. Einberufen wird der Krisenstab allerdings nur zum sogenannten „Tag X“. Über den gesamten Zeitraum einer akuten Krise hat er seinen Einsatz als zentrales Organ im Unternehmen. Koordinierte Kommunikationsmaßnahmen werden zu dieser Zeit ausschließlich vom Krisenstab definiert. Im Hinblick auf die Informationsversorgung gegenüber der Öffentlichkeit ist besonders der determinierte Pressesprecher - in manchen Fällen auch der Geschäftsführer - des Teams zu erwähnen, der das Bindeglied zwischen Medien und Unternehmen darstellt. Zudem kann ein externer Berater dem Krisenstab zugezogen werden, um diesen im akuten Fall professionell zu unterstützen (vgl. Hofmann/Braun 2008, S. 140f.). In vielen Unternehmen existieren neben dem Krisenteam auch sogenannte Help- bzw. Care-Teams. Diese haben die Aufgabe, bei einem Unglücksfall in einer Destination, den Gästen vor Ort Beistand zu leisten und sie zu unterstützen. Kommt es zu einem gravierenden Anschlag oder einer schwerwiegenden Katastrophe in einem Zielgebiet, werden Help-Teams zusammengestellt und kurzerhand in das Krisengebiet gebracht. Hauptsächlich sind diese freiwilligen Mitarbeiter in Deutschland stationiert; das Unternehmen DER Touristik verfügt aber beispielsweise auch über Teams mit einem Standort im Ausland. In der Regel müssen die Mitarbeiter der Care-Teams eine Schulung bzw. eine kurze Ausbildung durchlaufen, um gefestigt mit Ausnahmesituationen umgehen zu können. Grundlagen psychologischer Betreuung sowie Basen der Ersten Hilfe werden in diesem Falle vermittelt. Zudem werden die Helfer für ferne Kulturen sensibilisiert, sodass sie im akuten Krisengebiet eine entsprechende Betreuung leisten können. Das Unternehmen DER Touristik wendet sogar ein *Assessment-Center*, das einem speziellen Personalauswahlverfahren entspricht, an um geeignete Mitarbeiter für die Teams zu finden. Die endgültige Zusammenstellung des Help-Teams erfolgt erst, nachdem die Ausgewählten die vorgesehene Ausbildung absolviert und die damit verbundene Prüfung bestanden haben. Überblickend agieren die Mitarbeiter der Help-Teams als Ansprechpartner, Berater und Helfer vor Ort für die Betroffenen in einem Krisenfall. Als technische Hilfswerke oder Rettungskräfte dürfen sie nicht gesehen werden (vgl. dpa 2016).

3.2.3 *One-Voice-Policy*

Für gewöhnlich verfolgen Unternehmen eine *One-Message-Policy*. Kommt es allerdings zu einer akuten Krisenphase, ist es von Relevanz, eine *One-Voice-Policy* zu vertreten. Ersteres umfasst verschiedene Personen, die, besonders auf Social-Media-Kanälen, eine einheitliche Botschaft verbreiten. Da die Digitalisierung und damit verbunden das Social Web die heutige Kommunikation stark beeinflussen, müssen sich Organisationen entsprechend anpassen. Social Web steht für eine dialogische Kommunikation mit verschiedenen Menschen. Transnationale Unternehmen müssen folglich bereit sein, dem Unternehmen in der Öffentlichkeit mehrere Gesichter zu geben. Im Gegensatz dazu steht die Wichtigkeit einer klaren und stringenten Kommunikation in einem Krisenzeitraum. Vor allem um Missverständnisse und falsche Informationsversorgung vorzubeugen, wird im Krisenzeitraum auf unterschiedliche Stimmen verzichtet. An diesem Punkt setzt das Kommunikationskonzept *One-Voice-Policy* an: Eine zuvor bestimmte Person übernimmt die Kommunikationspolitik für das gesamte Unternehmen und setzt ein einheitliches Statement auf diversen Kommunikationskanälen. Sowohl im Social Web als auch gegenüber der Presse muss es zu einer einheitlichen Kommunikation mittels offiziellen, abgestimmten Statement kommen. Für gewöhnlich wird diese verantwortungsvolle Position von dem Pressesprecher des Krisenstabs besetzt, da er wohl die meiste Erfahrung hinsichtlich der Kommunikation mit der Öffentlichkeit aufweist. Normalerweise gilt er als sehr redegewandt und sollte sich aufgrund seiner Erfahrungen bereits im Voraus auf die Fragen der Presse einstellen können sowie keine unüberlegten Informationen preisgeben. Der Pressesprecher übernimmt in diesem Fall die Führung und Formulierung der Kommunikation. Die *One-Voice-Policy* gilt als wichtige Rahmenbedingung der globalen Krisen-Public Relations (=PR; deutsch: Krisen-Öffentlichkeitsarbeit) (vgl. Hofer 2012, S. 1-7, zitiert nach: Vetsch 2015, S. 505f.). Wohingegen sich die üblichen PR-Aktionen darauf beziehen, das Unternehmen in der Öffentlichkeit vorteilhaft zu präsentieren, werden mit der Krisen-PR andere Ziele verfolgt. Hierbei geht es um die Kommunikation mit den Stakeholdern. Damit verbunden sollen Ängste beseitigt und das Vertrauen zur Organisation wieder hergestellt werden. Um keine Verwirrung mit der Kommunikation zu schaffen, stellt die *One-Voice-Policy* hierfür relevante Grundlage dar (vgl. Ditges et al. 2008, S. 22).

4 Terrorismus als politischer und wirtschaftlicher Faktor

Die Terroranschläge des 11. September 2001 in den USA gelten global als bisher folgeschwerster terroristischer Anschlag und markieren mitunter deshalb für weite Teile der Bevölkerung den „Startzeitpunkt“ des modernen Terrorismus. An dem Tag, an dem zwei entführte Flugzeuge in das World Trade Center in New York und eines in das Pentagon in Arlington (Virginia) gesteuert wurden, kamen tausende Menschen ums Leben. Ein weiteres entführtes Verkehrsflugzeug wurde in der Nähe von Pittsburgh zum Absturz gebracht, nachdem einige Passagiere der Maschine sich gegen die Entführer gewehrt hatten. Neben den 19 Selbstmordattentätern verloren circa 3000 Menschen durch die Anschläge ihr Leben; ungefähr doppelt so viele wurden verletzt. Die Anschläge gegen die „Militärmacht USA“ wurden vom UN-Sicherheitsrat als Bedrohung des Weltfriedens wahrgenommen und werden bis heute als prägendes Ereignis der Weltgeschichte bezeichnet (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2009).

Mittlerweile ist der Ausdruck Terrorismus global verbreitet und stellt zunehmend ein dominantes Thema in Politik, Wirtschaft und den Medien dar. Verantwortlich dafür ist die Vielzahl verheerender Terrorattentate im vergangenen Jahrzehnt und die weltweit originelle Qualität des neuzeitlichen Terrorismus. Die regelmäßige Präsenz unvorhersehbarer Terroranschläge und die damit verbundene Aufmerksamkeit seitens der Medien bewirkt bei der internationalen Bevölkerung die Entstehung eines unbehaglichen Gefühls. Damit verbunden wird die terroristische Bedrohung ansteigend als allgegenwärtig wahrgenommen, was – wie in Abschnitt 2.5 erwähnt – ein zunehmendes Sicherheitsbedürfnis der Gesellschaft mit sich bringt (vgl. Möller 2006, S. 1). Als wohl bekannteste und aktivste Terrororganisationen gelten die drei islamischen Gruppierungen Al Qaida, der Islamische Staat und Boko Haram. Vor allem in den westlichen Demokratien, wie etwa Frankreich, hat sich die Anzahl der Anschläge in den vergangenen beiden Jahren verstärkt. Beispielsweise können hier die Anschlagsserie in Paris Ende 2015 und die Selbstmordattentate in Brüssel im März 2016 genannt werden. Auch die Türkei, speziell Istanbul und Ankara, gelten zunehmend als beliebte Anschlagssziele (vgl. Statista-Terrorismus o.J.). Im Jahr 2015 kam es im Irak, mit mehr als 2400 Anschlägen zu den meisten Attacken weltweit. Desweiteren hatten Afghanistan und Pakistan mit zahlreichen Terroranschlägen zu kämpfen. Weltweit ist die Anzahl der weltweiten Terroranschläge im Vergleich der Jahre 2014 und 2015 um 13 Prozent gesunken. Im Jahr 2015 kam es zu knapp 11800 weltweiten Terroranschlägen. Dennoch bedeutet dies keine Entwarnung. Der Anschlag auf einem Konzert in Manchester Anfang des Jahres 2017 ist ein Beispiel für die stets drohende Terrorgefahr (vgl. Terroranschläge weltweit 2016, S. 5).

4.1 Entwicklung und Begriffsdefinition

Der Terrorismus ist ein altes, aber kein inaktuelles Phänomen. Bereits im 1. Jahrhundert n. Chr. kam es zu den ersten terroristischen Attentaten. Generell wird der Terror dem *regime de la terreur* (Schreckensherrschaft) der Französischen Revolution um 1793 bis 1794 zugewiesen. Zu dieser Zeit wurden tausende Menschen hingerichtet bzw. eingesperrt, die von der Staatsmacht als konterrevolutionär eingeschätzt wurden. Ziel hinter diesem „Terror von oben“, der folglich von der Regierungsgewalt ausging, war die Erreichung einer besseren, demokratischen Bevölkerung. Im Gegensatz zum Terrorverständnis zu dieser Zeit gilt der Terrorismus heutzutage nicht mehr als staatlich organisiert und geht gegen beliebige Zivilisten vor. Der moderne Terrorismus Europas, der auch der folgenden Definition nachkommt, wird auch als „Terror von unten“ bezeichnet. Er wird von Gruppen ausgeübt, die nicht im Besitz der Staatsmacht sind und hat seine Anfänge im 19. Jahrhundert. Vor circa 50 Jahren bekam er schließlich auch internationale Züge (vgl. Möller 2006, S. 8f.).

Der Begriff Terrorismus kommt vom lateinischen *terror* und bedeutet übersetzt so viel wie Furcht, bzw. Schrecken. Im Allgemeinen werden mit Terror bestimmte Ziele verfolgt, die durch Einschüchterung der Gesellschaft mithilfe von Gewalttaten und Androhungen erreicht werden sollen. Die folgende Grafik zeigt zusammengefasst fünf Eigenschaften, die charakteristisch für den modernen Terrorismus sind:

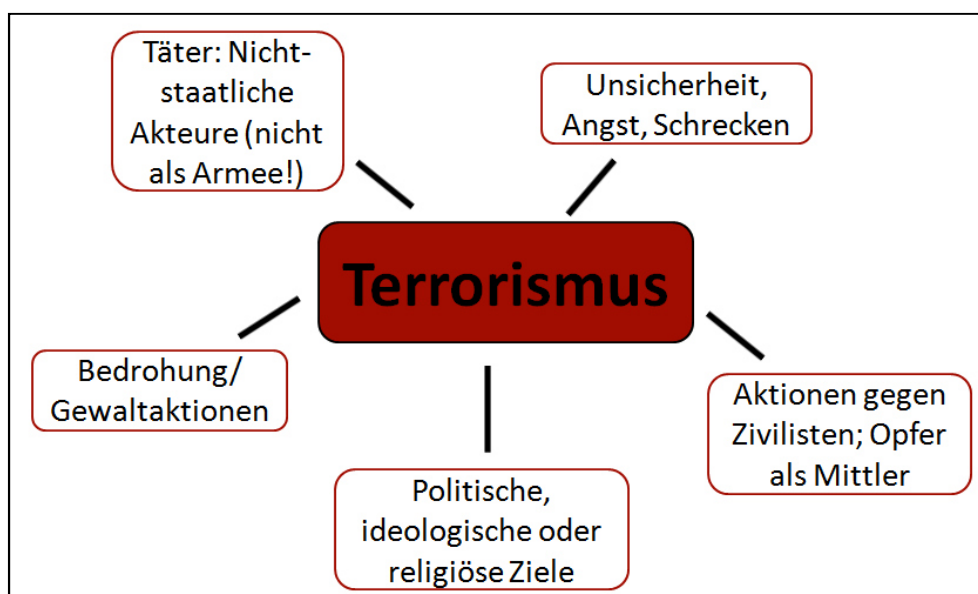


Abbildung 5: Merkmale des Terrorismus (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Möller 2006, S. 4f.)

Wie in der vorangegangenen Grafik veranschaulicht, sind Terroristen nichtstaatliche Akteure, die nicht als militärische Streitmacht (Armee) erscheinen. Besonders wichtig ist auch die Differenzierung von staatlich rechtskräftigem Gewalteinsatz gegen Zivilisten, wie zum Beispiel beim Verstoß der herrschenden Rechtsordnung oder einem Kriegsvergehen, und dem Terror aus nichtstaatlicher Hand. Die Akteure verfolgen in der Regel längerfristige Ziele und handeln politisch, ideologisch oder religiös motiviert. Mit Hilfe von Gewalttaten und Bedrohung, wozu zum Beispiel Geiselnahme, Flugzeugentführung und Bombendrohung zählen, soll die Gesellschaft in Angst und Schrecken versetzt werden. Terrorismus gilt als Kommunikationsstrategie und zielt auf die Einschüchterung der Bevölkerung und die Beeinflussung von Meinungen ab und soll gesellschaftliche Zustände thematisieren. Primär wählen Terroristen folglich physische Gewalt, die eine anhaltend psychische Wirkung mit sich bringen soll. Der von ihnen persönlich gewählte Kontrahent wird dabei selten selbst angegangen. Angriffsziel sind normalerweise beliebig ersehene Zivilisten, die in diesem Fall eine Mittlerfunktion übernehmen. So sollen ein Einschüchterungseffekt der gesamten Bevölkerung erreicht und die terroristischen Forderungen verwirklicht werden. In der Öffentlichkeit stehen die Akteure zu ihren spektakulären Gewalttaten und möchten damit eine Reaktion der Medien erreichen sowie die psychologische Wirkung auf die Bevölkerung langfristig realisieren bzw. vertiefen (vgl. Möller 2006, S. 4-7).

4.2 Begriffliche Abgrenzungen vom Terrorismus

➤ *Abgrenzung: Freiheitskampf*

Grundlegend ist die Abgrenzung der Begriffe Freiheitskampf und Terrorismus sehr umstritten. Diverse Veröffentlichungen und damit verbunden viele Meinungen tragen dazu bei, dass bis heute noch keine einheitliche Definition des Freiheitskämpfers existiert. Die bekannte Aussage, dass des einen Terroristen, für jemand anders ein Friedenskämpfer ist, macht die Abgrenzung der beiden Bewegungen nicht einfacher. Generell liegt es folglich im Auge des Betrachters und dessen politischer Einstellung, wer als Freiheitskämpfer beschrieben- und wer als Terrorist angesehen wird. In der Regel setzen sich Freiheitskämpfer für die Rechte einer bestimmten Bevölkerungsgruppe ein und setzen sich oft mit dem Thema Unterdrückung auseinander. Robin Hood gilt zum Beispiel als Freiheitskämpfer. Er kannte die Bedürfnisse der Menschen und versuchte stets gegen die Unterdrückung seitens der Machtausübenden vorzugehen. Das einzige Ziel Hoods war es, die unterdrückte Bevölkerungsschicht zu befreien und die Herrschenden zu überwinden.

Er griff – anders als Terroristen – nur Beteiligte an, um sein Ziel zu erreichen. Aus Sicht des Staates wurde dies allerdings als reiner Terrorismus wahrgenommen, womit letztlich das bereits erwähnte Zitat, wieder aufgegriffen wird (vgl. Weinberg 2012, S. 8).

➤ *Abgrenzung: Guerilla*

Der Begriff Guerilla bedeutet übersetzt so viel wie Kampf oder Kleinkrieg. Ähnlich wie beim Terrorismus wird auch bei einem Guerillakampf physische Gewalt angewandt, um ein gewisses Ziel zu erreichen. Da diese Ziele allerdings grundlegend verschieden sind, wird auch mit zwei unterschiedlichen Strategien agiert. Im Gegensatz zu Terroristen verfolgen Guerillakämpfer also keine Kommunikationsstrategie, sondern eine militärische Strategie. Sie gehen aktiv gegen den selbstbestimmten Feind vor, indem sie diesen bedrängen, nach und nach einzingeln und ihn letztlich vernichten. Oft richten sich die aufständischen Einheiten beispielsweise gegen Besatzungsmächte oder gar gegen die eigene Regierung. Ein elementarer Unterschied zwischen Terroristen und Guerillas ist also, dass Terroristen ihre Gewalttaten an unbeteiligten Zivilisten ausüben und der Gewalteinsatz lediglich als Mittel zum Zweck gilt. Terroristen möchten die gesamte Bevölkerung in Angst und Schrecken versetzen und eine langfristige psychologische Wirkung erzielen. Guerillakämpfer hingegen greifen den tatsächlichen Feind an und sind auf einfache Vernichtung aus (vgl. Waldmann 2011, S. 10). „Der Guerillo will den Raum, der Terrorist dagegen das Denken besetzen“ (Wördemann 1970, o.S., zitiert nach: Waldmann 2011, S. 10). Mit dieser präzisen Formel, die der Journalist Franz Wördemann bereits in den Siebzigerjahren aufstellte, können die Absichten beider Parteien abschließend eindeutig konkretisiert und hervorgebracht werden (vgl. Waldmann 2011, S. 10).

➤ *Abgrenzung: Islamistischer Terrorismus*

Bereits Ende des 19. Jahrhunderts traten erste Vorläuferbewegungen des islamistischen Terrorismus auf (vgl. Steinberg 2002, S. 19). Unter anderem infolge der iranischen Revolution im Jahr 1979 und der islamischen Widerstandsbewegung „ Hamas“ entstanden in den 1990ern schließlich erste islamistische Einheiten im heutigen Sinne (vgl. Steinberg 2002, S. 29-33). Hierzu zählt beispielsweise die Organisation Al-Qaida, die spätestens seit den Terroranschlägen am 11. September 2001 global bekannt ist und das Weltgeschehen beeinflusst. Eine weitere namenhafte islamistische Terrororganisation ist der IS (=Islamischer Staat), der zunächst unter anderem Namen geführt wurde. In heutiger Version hat er seine Anfänge im von den USA angezettelten Irak-Krieg im Jahr 2003 und

wurde einige Monate später auch erstmals als IS bezeichnet. Grundlegend unterscheiden sich die beiden erwähnten Terrororganisationen IS und Al-Qaida aufgrund einer spezialisierten Glaubensrichtung des Islam. Der Islamische Staat gehört dem sunnitischen Islamismus an und erklärte die Schiiten, die auch der Organisation Al-Qaida angehören zum Feind. Letztlich kam es 2007 auch zu einem Bürgerkrieg zwischen den Sunniten und den Schiiten, weshalb die beiden Parteien sich aktuell komplett voneinander abgrenzen und sogar im Konkurrenzkampf stehen. Gegenwärtig wechseln stetig Terroristen von der Organisation Al-Qaida zum Islamischen Staat. Allgemein tritt der islamistische Terrorismus meist in Form von Terroranschlägen auf wahllose Zivilisten und in verschiedenen Städten auf. Gestärkt werden die Gewalttaten mittels Bekennerschreiben oder Bekennergideos, in denen sich die Attentäter sich zur Tat bekennen. Infolge der zunehmenden Gefahr des islamistisch geprägten Terrorismus kam es 2015 zu einem Zusammenschluss verschiedener Staaten, wozu unter anderem Deutschland, USA, Frankreich und Polen zählen. Ziel dieser Vereinigung ist es, zum einen diverse Unterstützungsmaßnahmen aufeinander abzustimmen und unter anderem dem Irak beizustehen und zum anderen mittels Luftangriffe auf den IS dem Terrorismus entgegenzuwirken (vgl. IS-LPB 2017).

Grundsätzlich werden das Denken und Handeln sowie die öffentliche Ordnung und individuelle Handlungsweisen der Islamisten durch den Koran (=heiliges Buch des Islam) begründet. Ergänzend dazu gilt die Sunna, welche als Niederschrift prophetischer Handlungsweisen beschrieben werden kann. Muslime sehen es in der Regel als Grundpflicht an, konsequent nach - und für ihre Religion zu leben. Prinzipiell sollen im Islam andere Glaubensrichtungen geduldet werden, was dem Verhalten gewisser Muslime gegenüber anderen Parteien bisweilen widerspricht. Von besonderer Bedeutung für Islamisten und vor allem für die sogenannten Dschihadisten (=islamistische Terroristen) ist das Konzept des Dschihad. Im Duden wird dieses derzeit als der Heilige Krieg übersetzt. Ziel dieses Kampfes ist es, die islamische Religion und deren Territorium zu wahren und stetig auszubreiten. Im Jahr 2004 hat der IS sogar ein Kalifat (=Machtbereich eines Stellvertreter Gottes) ausgerufen. Derzeit besetzt der Islamische Staat Teile von Syrien und dem Irak und möchte noch weitere Gebiete, die ihrer Ideologie nach dem Kalifat angehören, erobern. Die Terroranschläge auf den Westen sollen Muslime, die dort leben, zu einer Entscheidung zwingen: Sie sollen sich entweder zu Nichtgläubigen bekennen oder sich dem IS vollständig anschließen. Der IS möchte desweiteren bei den Sicherheitsbehörden westlicher Städte erreichen, dass diese den Muslimen im Westen zunehmend kritisch gegenüber treten und sie sogar unter Generalverdacht stellen. Es soll ein Gefühl von Ausgrenzung aufkommen, infolge dessen die Muslime, die in westlichen Ländern leben,

sich zum IS hinwenden (vgl. IS-Zeit Online 2015). Im Grunde geht der Begriff Dschihad allerdings der friedlichen Bedeutung „Anstrengungen auf dem Weg Gottes“ nach und sollte ursprünglich lediglich vom obersten Rechtsgelehrten des Staates verkündet werden. Diktatoren wie etwa Saddam Hussain und Terroristen wie beispielsweise Usama bin Laden nutzen den Dschihad allerdings zur Begründung gewaltsamer Attentaten und riefen ihn zur Pflicht aller Muslime aus. Auch wenn der Terrorismus im Koran nicht gestützt wird, werden terroristische Anschläge stets als „Anstrengung auf dem Weg Gottes“ beschrieben und als Notwendigkeit zur Ausbreitung und Verteidigung des Islams dargelegt (vgl. Islamismus o.J.). Zunehmend wird die islamische Religion vom gewaltvollen Streben der Dschihadisten missbraucht und so in der Öffentlichkeit als einseitig gewaltverbundene Religion dargestellt. Islamistische Gruppierungen, wie etwa die IGMG (=Islamische Gemeinschaft Millî Görüş), die Gewalt grundsätzlich ablehnen, geraten dabei in den Hintergrund. Solche Einheiten vertreten im Gegensatz zu den Terrororganisationen IS und Al-Qaida eine andere Sichtweise und unterstützen ihre Mitglieder dabei, deren Leben in Deutschland frei von Gewalt, aber dennoch kompatibel mit dem Islam zu führen (vgl. Islam-BfV 2017).

➤ *Abgrenzung: Anarchismus*

In einigen Ausführungen zur Erklärung des Anarchismus wird der Begriff lediglich mit Bombenwerfen und Gewaltakten gleichgesetzt und somit auch mit dem Terrorismus in Verbindung gebracht. Grundlegend kann zwar ein Zusammenhang zwischen Anarchismus und Terrorismus aufgrund diverser Aktionen in der Vergangenheit nicht geleugnet werden, dennoch gibt es gravierende Unterschiede hinsichtlich der Ziele und Strategien der beiden Bereiche. Terroristen stehen für die Anwendung ausnahmsloser Gewalt, um bei der globalen Gesellschaft einen psychologischen Effekt zu erreichen und auf diese Weise bestimmte individuelle Ziele erreichen. Anarchisten hingegen verfolgen das Ziel der Verwirklichung einer bestimmten Gesellschaftsordnung. Mit dem Ansatz einer systematischen Kritik gegenüber gesellschaftlicher Organisationen möchten sie prinzipiell eine herrschaftsfreie Ordnung erreichen und lehnen jegliche Form von Organisation in der Bevölkerung ab, die zwanghaften Einfluss auf die Menschheit ausüben. Anarchisten möchten die unbeschränkte Selbstorganisation der individuellen Persönlichkeit verwirklichen und weisen deshalb Institutionen jeglicher Art ab. Vor allem der Staat gilt im Anarchismus als Unterdrücker der Menschheit und ist deshalb oft Empfänger anarchistischer Aktionen. Da Anarchisten die bedingungslose menschliche Entfaltung durchsetzen möchten, gibt es dementsprechend auch keine Religion oder Ideologie nach der gestrebt wird. Vor allem

einem Autoritätsverlust möchten sie entgegenwirken. Zusammenfassend setzen sich Anarchisten für eine herrschaftsfreie Gesellschaft ein, die nicht „chaotisch“, sondern nach föderalistischem Prinzip (=größtmögliche Eigenständigkeit des Einzelnen) organisiert ist. Die Kooperation mit einer geringen Staatsorganisation ist folglich unter Voraussetzungen möglich. Wesentlich für die Struktur ist hierbei allerdings, dass die Menschen „von unten nach oben“ Einfluss nehmen können und die Selbstorganisation - nicht die Herrschaft von Menschen über andere Menschen - im Vordergrund steht (vgl. Anarchismus 2007 und Lösche 1977, S. 109f.). Entstanden ist die anarchistische Bewegung Anfang des 19. Jahrhunderts und wurde oft von der unteren Bevölkerungsschicht realisiert. Handwerker und Kleinbauern mussten sich aufgrund des eingeführten Kapitalismus von ihrer bisher genossenschaftlichen Lebensweise trennen. Das bisher gemeinschaftlich genutzte Land wurde zum freien Verkauf auf dem Markt angeboten. Mittels anarchistischer Proteste wollten die Menschen zunächst die Wiederherstellung dieser genossenschaftlichen Lebensverhältnisse erreichen. Ein weiterer Ausschlag für die anarchistische Bewegung war die Entwicklung der feudalen zur bürgerlichen Gesellschaft und damit verbunden die unterschiedlich schnellen Fortschritte der verschiedenen Gebiete hinsichtlich der politischen Emanzipation, was vor allem für die Bauern eine Unterdrückung bedeutete. Soziale anarchistische Proteste wurden niedergeschlagen und polizeilich brutal abgewehrt. Je autokratischer (=einzelherrschaftlicher) die Strukturen in einem Land waren, desto wahrscheinlicher war es, dass eine anarchistische Bewegung einsetzte und zum Teil sogar terroristische Strukturen annahm (vgl. Lösche 1977, S. 5-8). Anarchisten verfolgten zunächst das Ziel, die Gesellschaft zu beeinflussen, sie aufzuklären und so mehr Anhänger zu finden, um eine Revolution durchzusetzen. Das anarchistische Konzept nannte sich hierbei Propaganda der Tat, was sich auf die Durchsetzungsmaßnahmen zur Revolution bezog. Das Auslegen von Zeitungen, Prospekten und Flyern waren beispielsweise anarchistische Aktionen, die allerdings nur zu mäßigem Erfolg führten. Um mehr Aufmerksamkeit zu erfahren, fand der Terrorismus Anwendung und zeigte, dass z.B. der Einsatz eines Messers deutlich mehr herbei führen konnte als das Verteilen von Informationszeitschriften. Das Maximum der Propaganda der Tat wurde zu dieser Zeit ausgeschöpft, was etliche Attentate der Anarchisten mit sich brachte. Der französische Anarchist Auguste Vaillant beispielsweise führte einen Anschlag auf die französische Nationalversammlung durch. Als Folge dieses Attentats wurden einige Notstandsgesetze erlassen. Ende des 19. Jahrhunderts wurden zudem etliche Staatsmänner angegriffen. Jegliche Radikale wurden infolgedessen zunehmend als Anarchisten bezeichnet. Aufgrund dieser gewaltsamen Zeit wird der Anarchismus bis heute mit Terrorismus gleichgesetzt. Da der Zweck der anarchistischen Attentate falsch interpretiert und somit verfehlt wurde, wurde die Bewegung folglich noch enormer vom Staat abgestoßen. Die

Zeitspanne, in der die Propaganda der Tat terroristisch gelebt wurde, war größtenteils recht kurz. Anarchisten wurden zunehmend zu Gegnern des Terrorismus und lehnten gewaltsame Methoden komplett ab. Propaganda der Tat wurde zu Propaganda durch die Tat und wird so verstanden, das Leben so anarchistisch wie möglich zu gestalten. Dies bezieht sich beispielsweise auf das solidarische Vorleben und den zivilen Ungehorsam. Zusätzlich äußert sich der Anarchismus unter anderem mittels Workshops zu Aufklärungen und bestmöglich herrschaftsfreien Zusammenschlüssen, zum Beispiel in Form von Bürgerinitiativen. Mit der direkten Aktion werden ein gesellschaftlicher Wandel zur Option und eine positive Energie hinsichtlich der Politik freigesetzt (vgl. Lösche 1977, S. 5-10).

4.3 Auswirkungen des Terrorismus auf Wirtschaft, Politik und den Tourismus

➤ *Wirtschaftliche Folgen*

Terroristische Anschläge erfahren in der Regel enorme Medienpräsenz. Vor allem der Zustand der betroffenen Anschlagsoffer und die Trauer der Angehörigen werden hierbei als direkte Auswirkungen in den Mittelpunkt gestellt. Weitere Folgen, die der Terrorakt mit sich bringt, werden medial zunächst weniger beachtet. Hierzu zählen zum Beispiel verursachte Kosten infolge des Anschlags, die zerstörte Infrastruktur und die Auswirkungen auf die globale Bevölkerung in Form von Angst und Verunsicherung (vgl. Möller 2006, S. 13). Hinsichtlich der Ökonomie können die Konsequenzen des Anschlags auf drei Ebenen betrachtet werden: 1. Zerstörungsschäden und damit verbundene direkte Kosten, 2. zusätzliche Kosten aufgrund Vorbeugungs- und Bekämpfungsmaßnahmen, 3. indirekte Kosten infolge der konvertierten Verhaltensmuster und Konsummodelle (vgl. Hippler 2006).

Zu den unmittelbaren Folgen eines terroristischen Anschlags werden jegliche außerordentliche Belastungen für die Volkswirtschaft gezählt, die direkt infolge der Tat entstehen. Dies umfasst zum einen die direkte Zerstörung der Infrastruktur und die Vernichtung von Gebäuden und zum anderen die damit verbundenen Kosten für die Schadensbeseitigung, die Rettungsarbeiten und den Transport, die zusätzliche Produktion und letztendlich für den Wiederaufbau. Dieser Sabotageeffekt ist allerdings nicht das hauptsächliche Ziel eines Terroristen. Vielmehr ist er auf die indirekte Folge in Form der Einschüchterung der Gesellschaft aus. Die Kosten, die ein Terroranschlag mit sich bringt, variieren zweifellos nach Art der Aktion und ausgewählter Umgebung. Verhältnismäßig zu Naturkatastrophen

halten sich die Kosten allerdings relativ gering. Der Terroranschlag am 11. September 2001, bei denen zwei entführte Verkehrsflugzeuge in die Zwillingtürme des World Trade Centers in New York gelenkt, und eines in das Pentagon in Arlington gesteuert wurden, gilt beispielsweise als wohl teuerste Terrorattacke. Im Vergleich zum Erdbeben von 1995 in Kobe (Japan) war der damit verbundene auszugleichende Schaden „nur“ circa halb so hoch; betrug aber dennoch zwischen 20 und 25 Milliarden Euro (vgl. Hippler 2006). Die zweite Ebene, die von den Folgen des Terrorismus betroffen ist, bezieht sich auf zusätzliche Kosten, die aufgrund Vorbeugungs- und Widerstandsmaßnahmen aufkommen. Je stärker der internationale Terrorismus zunimmt, desto mehr Sicherheitsmaßnahmen werden notwendiger Weise getroffen. Wie in Punkt 2.5 erwähnt, rüsten die verschiedenen Staaten in bestimmten Bereichen deutlich auf, überarbeiten und intensivieren ihre Maßnahmenpläne. Hierzu zählen beispielsweise zusätzliche Sicherheitsvorkehrungen an Flughäfen, vermehrte Ausbildungs- und Schulungsmaßnahmen für Polizisten, die Aufrüstung des Militärs und ferner der verstärkte Einsatz bewaffneter Beamter sowie die Nutzung von Gepäckscannern an etlichen tourismusintensiven Plätzen. Auf dritter Ebene sind diejenigen Kosten zu erwähnen, die aufgrund des psychologischen Effekts bei der Gesellschaft – in Form von Verunsicherung und Verängstigung - entstehen. Verändertes Investitions- und Konsumverhalten und weitere psychologische Aspekte beeinflussen die Ökonomie indirekt. Besonders der Nachfragerückgang beziehungsweise die Nachfrageverschiebung hinsichtlich der Urlaubsreisen in der Tourismusbranche sind in diesem Fall zu erwähnen. Speziell terrorismusgefährdete Regionen, wie etwa Tunesien und die Türkei, haben in diesem Fall mit starken Einbrüchen zu kämpfen, wovon Länder wie Portugal und Spanien dagegen zunehmend profitieren. Folglich kommt es in einigen Komplexen nicht direkt zu einem Verlust, sondern eher zu einem umorganisierten Ressourceneinsatz. Firmen und Branchen müssen sich deshalb auf anwachsend veränderte Nachfrageverhältnisse einstellen (vgl. Hippler 2006).

➤ *Politische Folgen*

Hinsichtlich der Politik gibt es eine große Bandbreite an Maßnahmen, „mit denen dem Terrorismus der Kampf angesagt werden sollen“. Vor etwa 50 Jahren, als der Terrorismus noch kein globales Phänomen war und lediglich als nationale Herausforderung galt, wurde ein erster Akt gegen den Terrorismus vollzogen. Eine Innenpolitik, die die europäische Regierungszusammenarbeit fordert und damit verbunden vor allem auch die Kooperation der Polizeikräfte in Europa inkludiert, wurde entwickelt. Zusätzlich wurden aus dem Zusammenschluss einige Expertengruppen gebildet, die Erfahrungen austauschen, obersten

Beamten zuarbeiten und Informationen dokumentieren sollten. Als es zur Ausdehnung der Europäischen Union kam, wurde diese zunehmend für Flüchtlinge-, speziell auch für Kriminelle interessant. Dies zog 1985 die Entwicklung des Schengener Übereinkommens mit sich. Verstärkte Kontrollen an den Außengrenzen sowie ein Informationssystem, das die Zusammenarbeit zwischen den Staaten arrangieren sollte, sind beispielhafte Beschlusspunkte dieses Abkommens. Zusätzlich wurde die europäische kriminalpolizeiliche Zentralstelle (EUROPOL) zum Informations- und Erfahrungstransfer konstituiert und erhielt spezielle Eingriffsberechtigungen hinsichtlich diverser Bereiche. Ende der 2000er wurde ein erster Katalog mit insgesamt 25 Bekämpfungsmaßnahmen gegen den Terrorismus in Kraft gesetzt. Der weltbekannte terroristische Massenmord im Jahre 2001 in den Vereinigten Staaten von Amerika gilt als Geburtsstunde des internationalen Terrorismus, der zunächst in den Jahren 2004 und 2005 aufgrund der Anschläge in Madrid und London enorm an Brisanz und Aufmerksamkeit gewann. Im Laufe der Zeit wurden politische Maßnahmen überarbeitet, die gesamteuropäische Strategie intensiviert und detailliertere Ziele zur Gegenwirkung des Terrorismus beschlossen. Vor allem wurde die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen Polizei und Nachrichtendiensten angekurbelt. Darüber hinaus kam es zum Beschluss des Haager Programmes, das einen fünfjährigen „Spielplan“ zur Beseitigung des Terrorismus darstellt und unter anderem einen EU-Aktionsplan zur Terrorismusbekämpfung sowie Maßnahmen gegen die Radikalisierung und Rekrutierung inkludiert. Das Ziel hinter diesem Programm war es, die Themen Freiheit, Sicherheit und Rechte in und für Europa zu festigen (vgl. Schneider/Hofer 2008, S. 71). In der Vergangenheit hat sich herausgestellt, dass jede Maßnahme sowie jede (Gesetzes-)Änderung gut durchdacht sein sollte, da diese in der Regel eine andauernde Beständigkeit haben. Als Beispiel kann hier die Schließung der Straßen in der Nähe der amerikanischen und britischen Botschaft genannt werden, die aufgrund der Auseinandersetzungen in Afghanistan um 2001 beschlossen wurde. Trotz, dass die amerikanische Botschaft mittlerweile in Berlin angesiedelt ist, existiert bis heute dieser bestimmte „Festungsstatus“. In Folge akuter Terroranschläge kommt es oft zu Überreaktionen und Diskussionen über Freiheitseinschränkungen. Unüberlegte Ideen und reflexartige Vorschläge zur Verbesserung der allgemeinen Sicherheit verschiedener Volksvertreter gelten gegenwärtig als Regelmäßigkeit. Im Gegensatz zu solchen Reaktionen ist es sinnvoller, in der krisenfreien Zeit einen Handlungsplan zu erstellen sowie Diskussionen über Verbesserungsmaßnahmen zur Bekämpfung des Terrorismus zu führen (vgl. Terrorschutzamt 2010). Wie genau gegen den globalen Terrorismus langfristig vorgegangen werden kann, lässt sich dennoch kaum voraussagen. Zum einen gilt die Bekämpfung des Terrorismus zwar dem Militär, der Polizei und den Geheimdiensten, zum anderen hängt auch sehr viel

von der gesellschaftlichen Prävention ab, wie etwa in Bezug auf die Erziehung der Jugendlichen (vgl. n.tv-Terror 2016).

Der globale Terrorismus breitet sich stets weiter aus. Die gegenwärtige Reaktion der internationalen Politik ist hinsichtlich der verursachten Anschläge in der Regel recht ähnlich. Schock, Entsetzen und Bestürzung bei den Politikern der verschiedensten Länder. Zudem werden allgemein nach einem Anschlag die Sicherheitsvorkehrungen des eigenen Landes überprüft und bestmöglich verschärft. Meist kommt es auch zu einem vermehrten Polizisteneinsatz. Derzeit gilt die Terrorattacke in London als jüngster Angriff (Juni 2017). Im Gegensatz zu Angela Merkel, die nach wie vor für die Aufnahme von Flüchtlingen ist, nutzte Donald Trump die Chance und forderte den von ihm bereits gewünschten Einreise-stopp erneut. Die Einreiseverbote für Menschen aus mehreren mehrheitlich muslimischen Ländern, werden von Trump als reine Schutzmaßnahme für das eigene Land dargestellt und gelten als jüngste politische Handlungsforderung. Das Thema Einreisebestimmungen in die USA wird im Folgenden allerdings nicht näher behandelt und in Abschnitt 5.2 detaillierter aufgegriffen. Bis auf die vorangegangene Forderung Trumps, äußerten sich die Staatsoberhäupter der Länder relativ ähnlich. Zusammenfassend forderten sie durchweg die globale Zusammenarbeit im Kampf gegen den Terrorismus und sahen die Notwendigkeit, sich dem Terrorismus zu widersetzen. Verstärkte Sicherheitsmaßnahmen sowie der vermehrte Einsatz von Beamten sind zunächst als direkte Folge zu erkennen (vgl. FAZ-Anschlagsreaktionen 2017).

➤ *Folgen für den Tourismus*

Im Hinblick auf die Tourismusbranche hat der Terrorismus ebenfalls beachtliche Auswirkungen. Wie zuvor erwähnt, breiten sich infolge der Terrorattentate verstärkt Angst und Verunsicherung innerhalb der Gesellschaft aus und ziehen eine Umverteilung der Bedürfnisse und des Konsumverhaltens mit sich. Zusätzlich verändert sich die Risikowahrnehmung gegenüber einer Destination, sobald dort ein Attentat stattfindet. In Abhängigkeit von der persönlichen Betroffenheit intensiviert sich das subjektive Risikoempfinden. Das heißt beispielsweise, wenn Menschen betroffen sind, die in naher Umgebung wohnen, wird die Destination deutlich „gefährlicher“ eingeschätzt werden, als wenn die Terroropfer einer fernen Kultur angehören. Daneben können sich auch die regionale Herkunft eines Reisenden und die persönlichen Erfahrungen, die vor einem Anschlagszeitpunkt mit der Destination gemacht wurden, entsprechend auf die individuelle Risikowahrnehmung auswirken. Positive Erlebnisse innerhalb einer Destination führen beispielsweise dazu, dass

eine spezielle Verbindung zum Zielgebiet aufgebaut- und das Vertrauen gegenüber der Region gestärkt wird. Das Risikoempfinden nach einem Anschlag wird aufgrund der „Vertrauensbasis“ weniger beeinflusst, als wenn bereits negative Erfahrungen mit der Destination existieren. Eine positive Assoziation mit der Destination steigert folglich die Wahrscheinlichkeit, dass die Reisenden die Region – unabhängig von einem Attentat – wieder besuchen werden; wohingegen negative Erfahrungen die Wahrscheinlichkeit enorm minimieren würden (vgl. Möller 2006, S. 43f.).

Ein terroristischer Anschlag hat hinzukommend auch starken Einfluss auf das Image einer Destination, das bei der Wahl des Reisegebiets eine starke Rolle spielt. Ein Attentat zieht einen drastischen Vertrauensverlust in die Sicherheit der Destination mit sich und wird in den Medien für gewöhnlich auf die ganze Region oder sogar ein ganzes Land übertragen. Aufgrund des folgenschweren Terrorereignisses am 11. September 2001, bei dem Verkehrsflugzeuge zu Mordwaffen wurden, und etlichen Anschlägen an Flughäfen, wird auch die Sicherheit des Flugverkehrs zunehmend in Frage gestellt. (vgl. Möller 2006, S. 45f.). Vor allem die Türkei, Ägypten und Tunesien erlitten aufgrund der nahezu regelmäßigen Terroranschläge im vergangenen Jahrzehnt einen starken Imageverlust und damit verbunden enorme Buchungsrückgänge hinsichtlich der Urlaubsreisen. Bei der Destinationswahl fällt die Entscheidung zunehmend auf Länder der iberischen Halbinsel, wie etwa Portugal und Spanien, da diese auch vom Auswärtigen Amt (noch) als sicher eingestuft werden (vgl. Rheinländer 2016). Außerdem profitiert auch das Inland vom geschädigten Image der terrorgefährdeten Regionen. Zum einen erscheint der Transportweg zur Destination beim Inlandstourismus deutlich sicherer (Beispiel: Automobil statt Flugverkehr) und zum anderen existiert im Hinblick auf das Inland in der Regel eine stärkere Vertrauensbasis als gegenüber ausländischen Zielorten. Generell sind die touristischen Leistungen verantwortlich für Veränderungen des Nachfrageverhaltens der Reisenden. Die Nachfrageverschiebung wird hinsichtlich der terroristischen Aktivität allerdings noch von weiteren Faktoren beeinflusst, wobei in diesem Fall keine allgegenwärtige Feststellung verwirklicht werden kann. Das weite Spektrum an unterschiedlichen Destinationen und die Verschiedenheit der Terroranschläge sind hierfür klare Gründe. Die Dimension einer Nachfrageveränderung aufgrund des Terrorismus wird vom Wesen des jeweiligen Anschlags geprägt. Hierzu zählt beispielsweise der genaue Ort der Terrorattacke: Findet der Anschlag unmittelbar in der touristischen Destination statt, hat dieser in der Regel nachhaltige Auswirkungen auf die Reisenachfrage dieses Zielortes. Ist gegensätzlich dazu „nur“ ein benachbartes Gebiet betroffen, kommt es lediglich zu einem kurzlebigen Nachfrageeinbruch hinsichtlich der Urlaubsreisen. Als zweiter Faktor, der sich auf die Reisenachfrage

auswirkt, ist das Ziel des Attentats zu erwähnen. Hierbei wird hinsichtlich des Angriffsziels unterschieden, wie intensiv sich die Nachfrage verändert. Wenn Menschen/Touristen von dem Attentat betroffen sind, kommt es zu einer höheren Abneigung gegenüber der Destination, als wenn ausschließlich die Infrastruktur oder Gebäude zerstört werden. Zusätzlich wirken sich die Stärke sowie die Häufigkeit der Terrorattacken aus. Je mehr Terroropfer ein Attentat bringt, desto schwerwiegender sinkt das Reiseinteresse an der Destination. Im Hinblick auf die Häufigkeit der Anschläge gilt: Je regelmäßiger ein Anschlag erfolgt, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sich die Reisenden für die Destination und ihre Leistungen entscheiden. Besonders auffällig bei dieser Unterscheidung ist, dass die Anschlagdichte (regelmäßige Anschläge) einen deutlich höheren Einfluss auf die Nachfrageveränderung hat, als die Anschlagstärke (viele Opfer, enorme Zerstörung) (vgl. Möller 2006, S. 47-52).

Touristische Leistungsträger müssen folglich versuchen, mit der Nachfrageveränderung zu kooperieren und die Buchungsrückgänge mit einem Buchungszuwachs in krisensicheren Regionen auszugleichen. Die Ereignisse des 11. September 2001 gelten nicht nur als Anschläge mit den meisten Todesopfern, sondern auch als größte Krise für die gesamte Tourismusindustrie. Aufgrund der abrupt eingetretenen Reise- und Flugangst mussten touristische Anbieter enorme Verluste hinnehmen und konnten zum Teil nur mit staatlicher Unterstützung „überleben“. Touristische Leistungsträger sind auf eine reisefreudige Gesellschaft angewiesen, weshalb der Terrorismus sich auch nur auf wenige Wirtschaftszweige so enorm auswirkt, wie auf die Reiseindustrie (vgl. Reichelt 2004).

5 Krisenmanagement im Tourismus

Das Krisenmanagement in der Tourismusbranche nimmt vor allem aufgrund der akuten Terrorgefahr und dem damit zusammenhängend ansteigenden Sicherheitsbedürfnisses eine bedeutende Rolle ein. Touristische Krisen können allerdings etliche Ursachen- und damit verbunden unterschiedliche Wirkungen haben, die zunächst im Folgenden aufgeführt werden. Die Auslöser touristischer Krisen können exogener oder endogener Natur sein. Exogene Ursachen beziehen sich auf äußere Umstände. Ein Unternehmen oder eine Destination kann mit exogen induzierten Ursachen in der Regel weder genau kalkulieren noch Einfluss darauf ausüben, da sie recht plötzlich auftreten. Naturkatastrophen, wie etwa Wirbelstürme oder Überschwemmungen, und Terroranschläge von islamistischen Fundamentalisten sowie Raubüberfälle auf Touristen sind Beispiele für die von außen bestimmten Krisen. Liegt die Krisenursache innerhalb eines Unternehmens oder einer Destination, ist von endogenen Ursachen die Rede. Als Krisenauslöser gilt in diesem Fall entweder der Mensch oder die Technik; das heißt es kann sich beispielsweise um einen Managementfehler handeln oder um ein Versagen der Technik aufgrund eines Materialmangels. Welche räumliche Reichweite (lokal, regional, national, international) eine touristische Krise einnimmt, ist von diversen Faktoren abhängig und kann deshalb in der Regel nicht vorausgesehen werden. Krisen können sowohl – unabhängig davon, ob sie endogen oder exogen induziert sind - positiven als auch negativen Einfluss auf eine Organisation ausüben. Ein Managementfehler kann beispielsweise als Chance gesehen werden. In diesem Fall würde die Führungskraft einige verantwortungsvolle Aufgaben abgeben. Als Folge dieser Entscheidung könnte es zu einem Anstieg der Vertrauensbasis sowie der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens kommen. Zusätzlich würde die Führungskraft entlastet werden. Im Hinblick auf destruktive Folgen einer Krise können beispielsweise Entlassungen oder Kurzarbeit genannt werden. Besonders Reputationschäden einer Destination oder eines Unternehmens gelten als gravierende destruktive Auswirkungen (vgl. Dreyer/Dreyer/Obieglo 2001, S. 10-15). Um solchen schwerwiegenden Konsequenzen einer Krise vorzubeugen ist ein fundiertes Risikomanagement im Unternehmen genauso von Bedeutung wie ein reaktives Krisenmanagement. Touristische Unternehmen und Destinationen müssen sich wie in Abschnitt 3 bereits erwähnt in der krisenfreien Zeit potentielle Risiken und Notlagen bewusst machen und einen möglichen Handlungsplan bzw. ein Krisenmanual zurechtlegen. Laut einiger Experten sollte besonders in Zeiten des Terrorismus das Thema Sicherheit bereits in der Reisebeschreibung auftauchen und detailliert thematisiert werden. In Bezug auf die Terrorgefahr, die weder vorausgesehen noch kalkuliert werden kann, aber auch hinsichtlich anderer Gefahren auf Reisen, wie etwa Raubüberfälle, ist eine transparente Aufklärung im Voraus der Buchung

von Bedeutung. Die Herausforderung für touristische Leistungsträger - speziell für Reiseveranstalter und Reisebüros - liegt folglich darin, die potentiellen Kunden einerseits aufzuklären und transparent mit dem Thema Sicherheit umzugehen. Auf der anderen Seite gilt es aber auch, potentiellen Touristen den Urlaub „schmackhaft“ zu machen und dementsprechend Reisen zu verkaufen (vgl. Der Westen-Sicherheit 2016). In Abschnitt 6 wird beispielhaft das Krisenmanagement des Reiseveranstalters TUI dargestellt.

5.1 Terrorattentate in der Türkei

Die Türkei ist eines der betroffenen Länder in der Tourismusbranche, die aufgrund eines Putschversuches im Juli 2016 und verheerender Terroranschläge sowie weiteren Aspekten, z.B. die Festnahme des Journalisten Deniz Yücel, in den vergangenen zwei Jahren starke Buchungsrückgänge erleidet. Der Imageschaden der Destination zieht sich weiterhin fort. Seit dem Auftakt der Terroranschlagsfolge im Juni 2015 folgten über 12 weitere terroristische Attacken. Aufgrund der Verunsicherung der globalen Bevölkerung und dem Aufruf des Auswärtigen Amtes zu außerordentlicher Achtsamkeit und Vorsicht im Land, bleiben die Touristen aus. Die türkische Tourismusindustrie steckt in einer tiefen Krise. Laut des Statistikamtes Türkstat sind die Einnahmen der Branche im Vergleich der Jahre 2015 und 2016 um etwa 30 Prozent zurückgegangen. Auch die Besucherzahlen sollen sich um ein Drittel verringert haben (vgl. FOCUS Online-Türkeikrise 2017a). Die wohl prägendsten Anschläge in der Türkei für Touristen, bei denen auch Reisende zum Opfer wurden, ereigneten sich in Istanbul. Der Selbstmordanschlag auf eine deutsche Reisegruppe im historischen Zentrum der Stadt brachte zwölf deutsche Touristen ums Leben. Der Attentäter war wohl Anhänger des IS und sprengte sich im Januar 2016 in unmittelbarer Nähe der Reisenden in die Luft. Nur fünf Monate später kam es zu einem erneuten Anschlag der Terrormiliz IS. Am Istanbuler Atatürk-Flughafen sprengten sich drei weitere Selbstmordattentäter in die Luft. Es wurden 45 Menschen getötet und circa 240 Personen verletzt. Der jüngste Anschlag in der Türkei wurde ebenfalls von dem IS anerkannt und im Januar 2017 realisiert. Im Nachtclub Reina in Istanbul erschoss der Attentäter in der Silvesternacht knapp 40 Menschen; darunter zwei Deutsche (vgl. Spiegel Online-Türkeianschläge 2016). Experten der Tourismusbranche sehen aufgrund der gegenwärtigen politischen Lage der Türkei und der zahlreichen Anschläge in den vergangenen Monaten noch keine Erholung für das Land im Jahr 2017. Zwar möchte die Türkei die Reisenden zurück gewinnen und ist auf der ITB in Berlin in einer ganzen Halle mit etwa 50 Anbietern vertreten, dennoch haben potentielle Touristen die akute Terrorgefahr des

Landes im Hinterkopf. Trotz Schnäppchenpreise für Top-Hotels und Flüge und der Äußerung des türkischen Außenministers, dass die Türkei und Deutschland gleichermaßen sicher seien, sind viele Reisende konsequent skeptisch gegenüber der ehemaligen beliebten Destination (vgl. Rbb|24 2017). Die Türkei-Krise stellt gegenwärtig eine der gravierendsten Krisen in der Tourismusbranche dar, wovon hauptsächlich die türkische Tourismusindustrie betroffen ist. Aber auch deutsche Reiseveranstalter erleiden dadurch Buchungsrückgänge. Die deutschen Reiseveranstalter TUI und Alltours setzen beispielsweise auf Niedrigpreise, um die Auswirkungen der Krise zu mildern. Obwohl die Destination seit bereits zwei Jahren enorme Rückschläge hinsichtlich der Urlaubsbuchungen erleidet, blickt der türkische Tourismusminister optimistisch in die Zukunft. Hinsichtlich des Krisenmanagements versichert er, dass etliche Maßnahmen zustande gekommen seien, sodass der Tourismus in der Türkei wieder zunehmen würde. Als Beispiel können hier die Zuschüsse für Treibstoffkosten genannt werden, die bereits im vorherigen Jahr zum Teil zustande kamen. Ähnlich wie die deutschen Reiseveranstalter setzt folglich auch der türkische Tourismusminister auf günstige Urlaubspreise und möchte damit Touristen in die Destination locken (vgl. FOCUS Online-Türkeikrise 2017b). Weitere Maßnahmen werden von dem türkischen Minister allerdings nicht veröffentlicht (vgl. Gurris 2017).

5.2 Einreisebeschränkungen in der USA

Der amerikanische Präsident Donald Trump ordnete bereits zehn Tage nach seinem Amtsantritt - im Januar 2017 – ein Einreiseverbot für Menschen aus mehrheitlich muslimischen Ländern sowie für die Flüchtlinge an. Konkret von dem Dekret betroffen waren sieben Länder: Irak, Iran, Syrien, Somalia, Jemen, Libyen und Sudan. Zunächst sollte den Ausländern 90 Tage lang die Einreise verwehrt werden, um die Sicherheitsvorkehrungen des Landes während dieser Zeit zu überarbeiten, zu intensivieren und letztlich zu verschärfen. Für Flüchtlinge war das Einreiseverbot sogar für 120 Tage angesetzt- und für Syrien für unbestimmte Zeit ausgesprochen worden (vgl. Executive Order 13769-the White House 2017). Mit der Begründung, die Vereinigten Staaten von der Einreise potentieller islamischer Terroristen schützen zu wollen, wurde der Erlass mit sofortiger Wirkung durchgesetzt. Die Verwirklichung dieser Maßnahme brachte allerdings an zahlreichen internationalen- sowie vor allem an amerikanischen Flughäfen tagelang ein enormes Chaos mit sich. Außerdem kam es zu Massenprotesten und starker Verwirrung an den Flughäfen. Nachdem die Bundesrichter eine Auflösung durchgesetzt hatten, verfasste der amerikanische Präsident eine leicht abgeschwächte Version des Dekrets. Die Neufassung

bezieht sich „nur noch“ auf das Einreiseverbot für sechs der Länder und inkludiert wenige Ausnahmen. Der Irak wurde vom Einreiseverbot ausgeschlossen, da das Land eine Schlüsselrolle im Kampf gegen die Terrormiliz IS darstellt und sich sehr für die Bekämpfung des allgemeinen Terrorismus einsetzt. Desweiteren sind Personen mit doppelter Staatsbürgerschaft, wie etwa ein Deutsch-Sudaner vom überarbeiteten Dekret ausgenommen, soweit dieser mit dem Pass des Landes verreist, für welches keine Einreisesperre existiert. Personen, die zwar Einwohner in einem der betroffenen Länder sind, aber ein bereits ausgestelltes Visum oder eine *Green Card* (=unbefristetes Einwanderungsdokument mit Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigung) besitzen, haben ebenfalls die Berechtigung in die USA einzureisen. Da sich allerdings auch die Neufassung des Dekrets vor Gericht nicht durchsetzen ließ, steht Trump gegenwärtig - sechs Monate später - im Streit um das Einreiseverbot mit dem Obersten Gericht. Der jüngste Terroranschlag, der Anfang Juni in London verübt wurde, bestärkt den Präsidenten in seiner Verordnung. Die Richter sehen Trumps Forderung allerdings als religiös intolerant und sprechen von Feindseligkeit und Diskriminierung seitens des amerikanischen Präsidenten. Ob Donald Trumps Reaktion auf den zunehmenden Terrorismus „richtig“ ist, kann in diesem Fall weder geleugnet noch bejaht werden. Zu beachten gilt allerdings, dass das Einreiseverbot nicht nur potentielle Terroristen ausschließt, sondern auch beispielsweise tausenden Flüchtlingen die Chance auf ein besseres Leben verwehrt (vgl. FAZ-Einreiseverbot 2017).

Die von Donald Trump geforderte Einreisebeschränkung in die USA stellt neben der Krise der Türkei ein weiteres weltweit aktuelles Thema dar und bezieht sich sowohl auf die Wirtschaft, die Politik als auch auf die Tourismusbranche. Folglich handelt es sich um eine (drohende) politische Krise, die starke Auswirkungen auf den Tourismus und die allgemeine Wirtschaft hat. Mehr als 160 Firmen, die hauptsächlich der Technologiebranche angehören, stellen sich gegen das angeordnete Einreiseverbot Trumps in Form eines Schreibens. Weltweit erfolgreiche US-Unternehmen wie Google, Microsoft und Facebook warnen in Folge der Durchsetzung des Dekrets vor substantiellen Schäden für die Wirtschaft und damit verbunden für die Technologiefirmen selbst. Ein Großteil der Fachkräfte in den Unternehmen stammt zudem aus dem Ausland und ist mitverantwortlich für die Entwicklung der Unternehmen. Das Einreiseverbot würde zudem dem amerikanischen Status der Einwanderation widersprechen und die Wettbewerbsfähigkeit des Landes einschränken (vgl. Harnik 2017). Zusätzlich hat sich bereits die kurzweilige Durchsetzung des ersten Dekrets laut einer Studie direkt auf die Tourismusbranche ausgewirkt. Die Nachfrage an Flugbuchungen in die USA hat zu diesem Zeitpunkt deutlich abgenommen. Dies liegt zwar einerseits an dem Einreiseverbot für bestimmte Menschen, aber anderer-

seits betraf der Nachfragerückgang auch nicht vom Dekret betroffene Nationen (vgl. euronews. 2017).

Da Trumps Forderung gegenwärtig lediglich ein präsenten Thema darstellt, aber aktuell nicht umgesetzt wird, handelt es sich hierbei um eine drohende politische Krise. Folglich ist es möglich, dass das Dekret erneut in Kraft gesetzt wird; kann aber nicht sicher vorausgesagt werden. Die endgültige Entscheidung über die Verwirklichung oder den Erlass der Forderung steht zu diesem Zeitpunkt vonseiten des Obersten Gerichtshofs noch aus. Aufgrund der Kurzlebigkeit des Dekrets existieren kaum Informationen hinsichtlich des Krisenmanagements der Tourismusbranche. Die geforderte Einreisebeschränkung in die USA erweist sich aktuell somit nicht als geeignetes Beispiel, an der das Krisenmanagement der Tourismusbranche dargestellt werden kann. Gegenwärtig sollten allerdings Maßnahmen der Risikokommunikation von der Destination USA eingeleitet werden, da das Land –mit dem Präsidenten Donald Trump– derzeit ein fragwürdiges Image vertritt. Aufgrund einiger Aktionen des Präsidenten wird sogar seitens anderer Politiker (z.B. Angela Merkel) starke Kritik am Präsidenten ausgeübt (vgl. Tageschau-Einreiseverbot 2017).

5.3 Reale Terrorgefahr vs. Sicherheitsbedürfnis

Aufgrund der globalen Terrorgefahr nimmt das Sicherheitsbedürfnis von Reisenden stetig zu. Stabilität und Sicherheit auf dem Weg zu einer Destination und vor Ort sind wichtige Faktoren, die gegenwärtig nahezu gleichwertig mit dem Thema Wetter die Reiseentscheidung beeinflussen. Viele Menschen verbinden Urlaubsrisiken heutzutage hauptsächlich mit der potentiellen Terrorgefahr. Folglich werden die Türkei, Tunesien und Ägypten– trotz Lockangeboten– als Reiseziele dieses Jahr weiterhin gemieden (vgl. Ginten 2017). Obwohl es theoretisch allezeit und überall zu einem erneuten Terroranschlag kommen kann, sind die gesellschaftlich verbreitete Unsicherheit und Angst nicht grundlegend nötig. Statistisch gesehen gilt der Terrorismus nicht als größte Gefahr auf einer Reise. Anhand einer Studie der Unternehmen SOS International und Control Risks, die sich im Groben mit internationaler Beratung für Reisesicherheit, medizinischer Hilfe und globaler Risikoberatung beschäftigen, wurden weltweit gefährliche Gebiete sowie global sichere Regionen auf einer Weltkarte dargestellt. Die sogenannte *Travel Risk Map 2017* wurde aus einer Analyse des vergangenen Jahres und einer Prognose für das Jahr 2017 erstellt. Faktoren wie die akute politische Lage, die Terrorgefahr, die Kriminalitätsrate, die beispielsweise

die Wahrscheinlichkeit auf Überfälle oder Betrugsvergehen inkludiert sowie Entführungen innerhalb des Landes wurden bei der Bewertung der Sicherheit im Land mit einbezogen. Darauf folgend wurden die Länder verschiedenen Risikostufen zugeteilt und mit entsprechender Farbe markiert. Abbildung 6 entspricht der *Travel Risk Map 2017*:

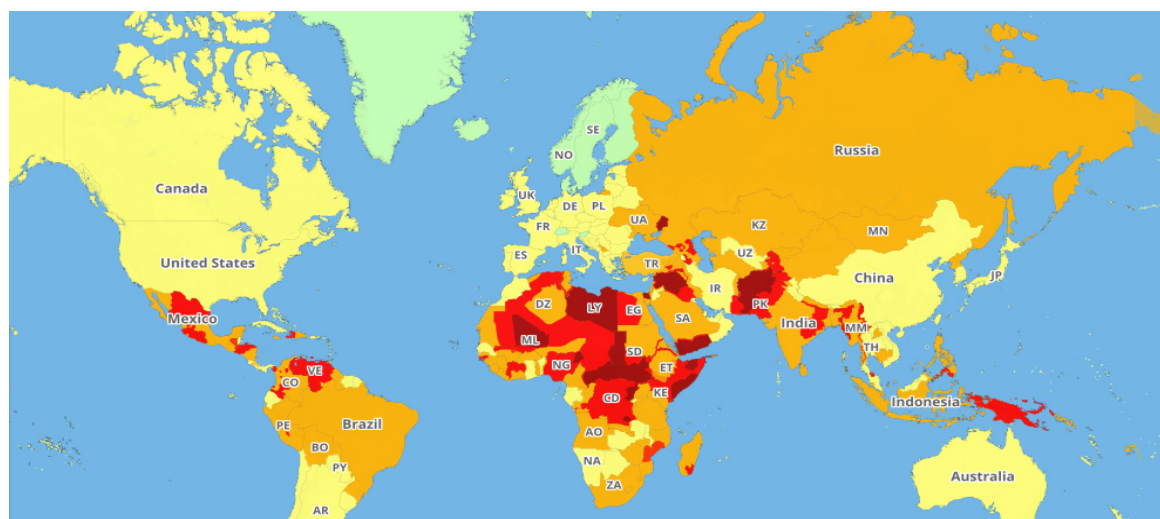


Abbildung 6: *Travel Risk Map 2017* (Quelle: *Travelbook 2017*)

Die verschiedenen Farben signalisieren die jeweilige Risikostufe des jeweiligen Landes. Legende: hellgrün=unerheblich; gelb=gering; orange=mittel; hellrot=hoch; weinrot=extrem

Mittels der Weltkarte wird deutlich, dass der Urlaub in den Ländern Island, Schweden, Finnland, Dänemark, Norwegen, Luxemburg, Slowenien und der Schweiz ein „unerhebliches Sicherheitsrisiko“ mit sich bringt, was in der Farbe hellgrün angezeigt wird. Im Allgemeinen gilt ganz Europa, mit einem geringen Sicherheitsrisiko, als relativ sicher. Außerdem sind Kanada, Amerika, Teile Südamerikas, vereinzelte Staaten in Afrika sowie Australien, Japan, Neuseeland und China in Gelb markiert, was ebenfalls ein geringes Risiko darstellt. Eine europäische Ausnahme ist Kosovo, welches in orange gekennzeichnet ist. Aufgrund der aktuellen politischen Instabilität erreicht Kosovo nur ein mittleres Sicherheitsrisiko. Auf gleichem Risikostatus wie Kosovo sind unter anderem ein Großteil Südamerikas sowie Algerien, Saudi Arabien, Russland und Sri Lanka. Als eher unsicher werden zum Beispiel Venezuela, Pakistan, Nigeria und Niger beschrieben (hellrot). Die weinroten Markierungen beziehen sich auf Staaten bzw. Regionen, die als extrem unsicher gelten und für die das Auswärtige Amt sogar Reisewarnungen ausgesprochen hat. Hierzu zählen aktuell Syrien, Libyen, Afghanistan, Irak, Jemen, Somalia, Südsudan und die Zentralafrikanische Republik. Teilwarnung des Auswärtigen Amtes gelten zum

Beispiel für die Ukraine (im Osten) und Ägypten (Nord-Sinai). Diese Reisesicherheitskarte veranschaulicht folglich, dass Regionen, die weite Teile der Bevölkerung als extrem gefährlich einschätzen würden, in der Gesamtbetrachtung nicht so unsicher bewertet werden wie andere Staaten. Besonders bemerkenswert ist die Risikostufe der Destinationen Türkei, Tunesien und Ägypten, die gegenwärtig eher nicht als Reiseziel von Touristen ausgewählt werden. Für keines der Länder wurde vom Auswärtigen Amt eine gesamte Reisewarnung ausgesprochen. Türkei und Tunesien sind darüber hinaus lediglich in orange markiert; das heißt dass sie weder als unsicher noch als sicher eingestuft werden. Die Studie und die Grafik belegen, dass die Sicherheitswahrnehmung vieler Menschen nicht immer richtig ist. Wenn über Sicherheit gesprochen wird, vergessen große Teile der Bevölkerung, dass diese nicht nur von der Terrorgefahr gemindert wird. Auch unvorhersehbare Krankheiten, Unfälle, Epidemien, schlechte medizinische Versorgung und Naturkatastrophen können die Sicherheit innerhalb der Destination beeinflussen (vgl. Travelbook 2017). Wie Abbildung 7 verdeutlicht, ist die Anzahl der getöteten Personen durch Terroranschläge aktuell verhältnismäßig hoch; dennoch gelten diese als recht selten:

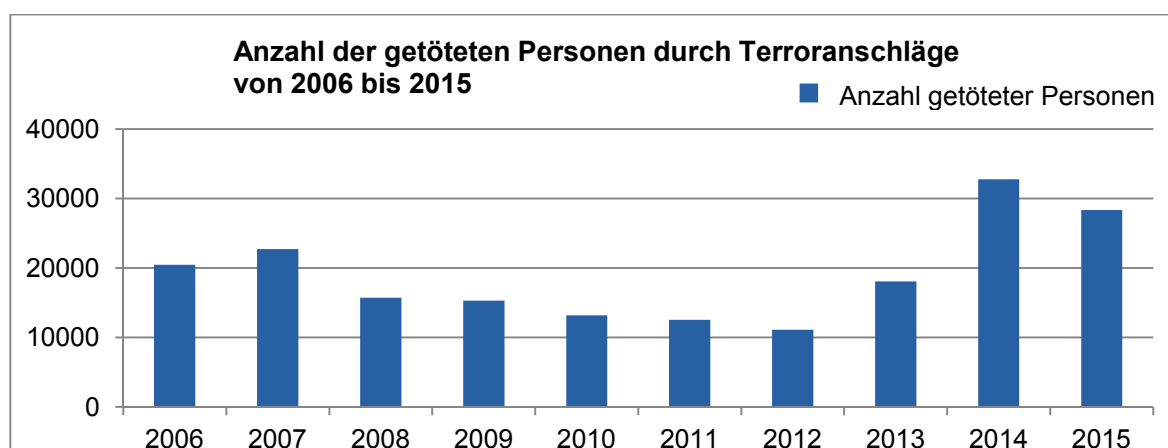


Abbildung 7: Anzahl getöteter Personen durch Terroranschläge (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Terroranschläge weltweit 2016, S. 6)

Anhand der Grafik wird aufgezeigt, dass Terroranschläge hohe Opferzahlen verlangen. Besonders 2014 und 2015 wurden viele Todesopfer gefordert (zwischen 28.000 und 33.000). Im Gegensatz zu den Vorjahren (z.B. 2011 mit circa 11.000 Todesopfern) ist ein starker Anstieg zu erkennen, was unter anderem das zunehmende Sicherheitsbedürfnis mit sich bringen könnte (vgl. Terroranschläge weltweit 2016). Letztlich sind terroristische Anschläge zwar Aufsehen erregend und verlangen hohe Opferzahlen; dennoch gelten sie als sehr unwahrscheinlich im Vergleich zu anderen Einflussfaktoren auf die Sicherheit, wie etwa ein Unfall oder eine Erkrankung während der Reisezeit (vgl. Travelbook 2017).

6 Praxisbeispiel: Krisenmanagement im Unternehmen TUI

Der weltweit führende Touristikkonzern TUI Group steht laut Eigendarstellung für ein einheitliches Kundenerlebnis. Dies soll durch die koordinierte Abstimmung der unternehmenseigenen Wertschöpfungsstufen verwirklicht werden. Demzufolge inkludiert TUI verschiedene touristische Leistungsträger. Das Portfolio des Touristikkonzerns reicht von etlichen Reiseveranstaltern und Hotelmarken über zahlreiche Reisebüros bis hin zu einigen Fluggesellschaften und Kreuzfahrtschiffen. Außerdem verfügt die TUI über viele Zielgebietsagenturen in wesentlichen Destinationen und betreibt führende Online-Portale. Insgesamt bietet die TUI ihren potentiellen Kunden die Auswahl zwischen 180 Zielgebieten auf der Erde. Die Reiseveranstalter TUI Deutschland und Thomson, die Hotelketten Riu und Robinson sowie die Kreuzfahrtschiffmarken Hapag-Lloyd Cruises und Mein Schiff werden unter anderem, laut Eigenangaben von TUI, zu den wohl bekanntesten Marken gezählt, die unter dem Dach des Touristikkonzerns geführt werden (vgl. TUI Group o.J.a). Mit der Vision *Think Travel. Think TUI.* setzt der Konzern das Reisen mit der Eröffnung neuer Horizonte gleich und investiert laut Informationen der Website in die Zukunft vieler Länder. Die TUI gibt vor, jegliche Träume ihrer Kunden wahr werden zu lassen verspricht mit *Discover your smile* stets zur Begeisterung der Reisenden beizutragen. Daneben steht das Unternehmen nach eigenen Angaben für folgende Werte: Verlässlichkeit und Qualität, Exklusivität und Individualität sowie Frische und Mühelosigkeit (vgl. TUI Group o.J.b).

Im Hinblick auf das Risiko- und Krisenmanagement ist der weltweit dominante Touristikkonzern – dem Internetauftritt zufolge – sehr engagiert. Bereits auf der Website der TUI ist die Risikokommunikation impliziert. Die globale Verantwortung hinsichtlich der drei Bereiche der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie, Soziales) wird als zentrales Element der Unternehmenskultur beschrieben und soll laut TUI anhand des kontinuierlich nachhaltig orientierten Engagements verdeutlicht werden (vgl. TUI Group o.J.a). Damit verbunden berichtet Spiegel beispielsweise, dass das Hotel Fleesensee des Reiseveranstalters TUI Deutschland ein sehr nachhaltiges Hotel sei. Laut dem Artikel bestehen Gardinen und Bettbezüge aus recycelten Stoffen und durch die Toiletten des Dorfhotels fließe Regenwasser (vgl. Spiegel Online-Nachhaltigkeit TUI 2013). Der aktuelle Trend „Nachhaltigkeit“ ist auch in der Navigationsleiste der Website aufgeführt und setzt sich unter anderem aus den Unterpunkten Nachhaltigkeitsstrategie, Nachhaltiges Investment und Awards sowie Berichterstattung und Downloads zusammen. Mit der Nachhaltigkeitsstrategie des Konzerns werden nach Eigenangaben generell drei Grundsätze verfolgt: 1. *step lightly*, 2. *make a difference* und 3. *lead the way*. Der erste Grundsatz bezieht sich auf die Verkleinerung des ökonomischen Fußabdrucks. Im zweiten Bereich geht es wohl um die positive

Beeinflussung der Mitmenschen und die Einbeziehung von Kunden und Mitarbeitern in die nachhaltige Entwicklung. Mit *Lead the way* stellt sich der Konzern als Pionier dar, der positiven Einfluss hinsichtlich der Nachhaltigkeit auf die gesamte Branche ausüben möchte. Die Glaubwürdigkeit und Messbarkeit dieser Strategie lässt sich mit Hilfe der Missionen für das Jahr 2020 abwägen. Verbunden mit den drei Grundsätzen hat sich die TUI drei messbare Ziele gesetzt, die bis 2020 erfüllt sein sollen (vgl. TUI-Nachhaltigkeitsstrategie 2015, S. 8): Der Konzern beabsichtigt einerseits, bis 2020 die emissionseffizientesten Fluggesellschaften Europas zu führen und die CO₂-Stärke seiner allgemeinen Geschäftstätigkeit um zehn Prozent zu senken. Zusätzlich sollen bis zum genannten Jahr zehn Millionen mehr nachhaltige Urlaubsreisen angeboten werden, sodass vor allem Einheimische einer Destination vom Tourismus profitieren können. Als drittes Ziel strebt der Konzern bis 2020 die Gründung der TUI Care Foundation an. Daneben sollen jährlich zehn Millionen Euro investiert werden, um die positiven Folgen des Tourismus herauszustellen (vgl. TUI-Nachhaltigkeitsstrategie 2015, S. 8). Unter dem Punkt Nachhaltiges Investment und Awards wird auf der Website auf internationale Ratingagenturen verwiesen, die sich auf das Thema Nachhaltigkeit spezialisiert haben. Anhand der Bestätigung dieser Experten zu positiven Nachhaltigkeitsergebnissen seitens der TUI, wird die Glaubwürdigkeit des Konzerns gestärkt. Außerdem werden auf der Website knapp 20 Nachhaltigkeitspreise aufgeführt, die der Konzern und seine Marken gewonnen haben. Das nachhaltige Engagement des Konzerns kann dadurch zusätzlich verifiziert werden (vgl. TUI-Auszeichnungen 2016). Im *Better-holidays-better-world*-Bericht 2016, der ebenfalls auf der Website zum Herunterladen zur Verfügung steht, wird der gesamte Touristikonzern vorgestellt. Das Unternehmen weist im Bericht Zahlen, Daten und Fakten aus. Unter anderem werden Vision, Ziele, Strategie und die Stakeholder thematisiert sowie über das Thema Nachhaltigkeit berichtet. Bereits in den vergangenen Jahren wurde solch ein Bericht publiziert. Als weitere Dokumentation ist der Umweltbericht 2016 der Kreuzfahrtschiffsmarke TUI Cruises zu erwähnen (vgl. TUI-Berichte 2016).

Laut der Reportingberichte und der generellen Eigendarstellung des Konzerns, kann das nachhaltige Engagement der TUI verifiziert- und der Einsatz hinsichtlich des Risikomanagements verdeutlicht werden. Anhand der messbaren Ziele, die nach Eigenangaben bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden sollen, der transparenten Internetpräsenz sowie der Bestätigung von externen Experten zum nachhaltigen Engagement, wird die Glaubwürdigkeit des Unternehmens gestärkt. Etliche Maßnahmen unterstützen den Aufbau des Images und der Reputation des Konzerns. Zudem gibt die TUI an, dass ihre Kunden im Zuge einer Pauschalreise ein „Stück Sicherheit“ mit buchen. Sowohl in der Zentrale in Hannover als auch vor Ort in den Destinationen soll das Sicherheitsmanagement

einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess darstellen. Laut TUI sei dieses Management direkt auf die Erkennung und Beseitigung von Sicherheitsrisiken spezialisiert. Beispielfhaft nennt das Unternehmen regelmäßige Sicherheitschecks in Hotels und in Transferbussen sowie Schulungen für Mitarbeiter in der Zentrale und für Reiseleiter vor Ort. So sollen die eventuellen Risiken minimiert werden (vgl. TUI-Sicherheit o.J.).

In Bezug auf das Krisenmanagement des Reiseveranstalters TUI Deutschland lassen sich auf der Webseite ebenfalls einige Informationen finden. Das Krisenteam des Unternehmens setzt sich aus ungefähr zehn entscheidungsbefugten Mitarbeitern zusammen, die in verschiedenen Unternehmensabteilungen arbeiten. Alle drei Jahre wird die Qualität des Krisenmanagements von externen Wirtschaftsprüfern kontrolliert. Zuletzt erhielt das Management, laut Angaben auf der Website, den höchsten Status der Zertifizierung: „überwacht“. Weltweit hat TUI als erster Reiseveranstalter in das Krisenwarnsystem *Global Mentoring* investiert. Gegenwärtig gibt der Krisenstab der TUI vor, dass mit Hilfe des Systems eine deutlich schnellere Reaktion zum Wohle der Kunden möglich sei. Das Krisenwarnsystem alarmiert das TUI Krisenmanagement unmittelbar bei Eintreten einer Krise, unabhängig davon, ob es sich um eine Naturkatastrophe, Epidemien oder einen Terroranschlag handelt. Auf der Elf-Meter-Wand des knapp zwei Jahre alten Krisenzentrums werden nach Eigenangaben des Konzerns jegliche Informationen mit Hilfe des Systems bereitgestellt (vgl. TUI-Krisenmanagement 2015 und TUI-Krisenwarnsystem 2012). Abbildung 8 veranschaulicht beispielhaft die Weltkarte des TUI-Krisenmonitors:



Abbildung 8: TUI-Krisenmonitor (Quelle: Schüle 2016)

Anhand der verschiedenfarbigen Icons werden die Status der Krisenfälle angezeigt. Nach Angaben des TUI-Krisenstabs werden circa 300 Ereignisse jährlich auf der TUI-Krisen-Ampel farblich eingestuft, wobei circa 80 Prozent den Status „Grün“, bekommen und somit als irrelevant für den Konzern gelten. Etwa 17 Prozent der Vorkommnisse „könnten relevant werden“ (=Gelb). Die Farbe Orange wird für zwei bis drei Prozent der Ereignisse angewandt und kommt zum Einsatz, wenn das Auswärtige Amt von einer Reise abrät oder die Reiseleistung vor Ort bereits beeinträchtigt ist (z.B. aufgrund eines Hotelbrands). Lediglich ein halbes Prozent der Krisenfälle wird mit „Rot“ bewertet. Hierzu zählt unter anderem der Tsunami im Jahr 2004 und das Attentat am tunesischen Hotelstrand im Jahr 2015, bei dem zwei TUI-Gäste ihr Leben verloren haben (vgl. Schüle 2016). Die zuvor erwähnten Informationen, die von dem System bereitgestellt werden, erscheinen beim heran zoomen an das Zielgebiet auf dem Monitor. Zusätzlich werden sie wie bei einem Liveticker auf dem Videowall des Krisenzentrums angezeigt. Solche Informationen sind beispielsweise aktuelle Meldungen aus der Krisendestination, Nachrichten des Auswärtigen Amtes sowie Wetterdaten und Pressemeldungen. Mit Hilfe der Verknüpfung des *Global Mentoring* mit dem Buchungssystem der TUI können die Hotels in der betroffenen Region aufgeführt- und dazugehörige Touristenzahlen ermittelt werden. So kann sich der Krisenstab rasch einen Überblick über die Lage im Zielgebiet verschaffen und die potentielle Gefahr für die Touristen vor Ort abwägen. Neben der Informationsbereitstellung übernimmt das System, laut TUI, auch die persönliche Krisenwarnung der Kunden. Mit der Hinterlegung der Handynummer auf dem TUI-Serviceportal bekommen sie die aktuellen Meldungen über die Krisenlage per SMS zugesandt (vgl. TUI-Krisenwarnsystem 2012).

Besonders im Falle schwerwiegender Krisen steht das TUI-Krisenteam nach eigenen Angaben unter enormen Zeitdruck. Zunächst wird der Leiter des Krisenstabs in Kenntnis gesetzt, was laut Eigenausskunft zu jeder Uhrzeit möglich ist (vgl. TUI-Krisenwarnsystem 2012). Neben dem Krisenteam kann auch das TUI-Care-Team aktiviert werden, um den Krisenstab -je nach Ausmaß der Krise- zu unterstützen. Dies reicht, so TUI, von telefonischer Kundenbetreuung bis hin zu entsprechender Betreuungsarbeit an Flughäfen und in Krisendestinationen. Durch den führenden Alarmierungs- und Krisenmanagementdienst Fact24 wird die Alarmierung der Teams automatisiert. Zudem können mit Hilfe des Dienstes die Care-Teams auf Grundlage individueller Kriterien, wie Aufenthaltsort und Qualifikationen, schneller zusammengestellt werden (vgl. TUI-Fact24 2011). Je nach Bedarf steht das TUI-Krisenteam auch in engem Kontakt mit der TUI-Reiseleiterorganisation vor Ort. So können den Touristen, auf Anweisung des Krisenstabs, wichtige Informationen persönlich mitgeteilt- und (weitere) Handlungen hinsichtlich der Krise erklärt werden (vgl. TUI-Krisenmanagement 2015).

Eine exakte Vorgehensweise im Krisenfall kann aufgrund der Komplexität jeder einzelnen Krise auch am Beispiel des TUI Krisenmanagements nicht detailliert beschrieben werden. Dennoch existiert ein standardisierter Prozess, der laut TUI in jedem Krisenfall Anwendung findet. Sind die notwendigen Informationen beim Krisenstab eingegangen, erfolgt – laut der Pressemeldungen – eine Risikoeinstufung, die von verschiedenen Faktoren abhängt. Je nachdem, in welchem Ausmaß die touristische Leistungserbringung eingeschränkt ist, ob Touristen gefährdet sind oder ob es akut sogar Verletzte oder Tote gibt, ergibt sich die Klassifizierung des Risikos. Die TUI gibt vor, dass unabhängig von der Krise, die Sicherheit von Reisenden und Mitarbeitern die erste Priorität darstellt. Daneben sei auch die rasche Kommunikation mit der Öffentlichkeit von Bedeutung, um die informationsbedürftige Gesellschaft über aktuelle Entwicklungen zu informieren und Missverständnissen sowie enormen Imageschäden vorzubeugen. Wurde das Ausmaß des Risikos erfasst, können anhand des Krisenhandbuchs entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Generell gibt das Auswärtige Amt eine Sicherheitseinschätzung über die Krisenregion ab, an der sich das TUI-Krisenteam orientiert (vgl. TUI-Krisenmanagement 2015).

Um beispielhaft einen Krisenfall aufzuführen, wird im Folgenden das Krisenmanagement der TUI anlässlich des Tsunami von 2004 in Südostasien untersucht. Aufgrund publiker Informationen verschiedener Krisen eignet sich dieser Krisenfall am besten für die vorliegende Arbeit. Nach Informationseingang über die Naturkatastrophe im Jahr 2004 war das Ausmaß der Krise zunächst schwer einzuschätzen. Das TUI-Krisenteam tagte zu dieser Zeit rund um die Uhr und leitete einige Sofortmaßnahmen ein, wie etwa die personelle Verstärkung an Flughafenstationen, der Versandt von Satelliten-Telefonen in die Krisengebiete und der Einsatz der TUI-Care Teams an Flughäfen und im Krisengebiet. Zudem wurden etliche Reisen in nahegelegene Regionen eingestellt sowie Stornierungen und Umbuchungen angeboten. Um der Öffentlichkeit rasch Informationen zukommen zu lassen, benachrichtigte der Krisenstab einzelne Nachrichtenagenturen über die direkten Handlungsmaßnahmen, bevor erste Pressemitteilungen herausgegeben werden konnten. TUI verfolgte in diesem Fall eine aktive Kommunikation, wobei trotzdem keine unsicheren Informationen herausgegeben werden sollten, um einen damit verbundenen drohenden Schaden für das Unternehmen abzuwenden. Im Laufe der Tage wurden Gästelisten überprüft, etliche Rettungs- und Suchaktionen durchgeführt und Rücktransporte für die TUI-Gäste organisiert. Etwa eine Woche nach Eintritt des Tsunami kam es zur Durchführung von Spendenaktionen und zum Start des Hilfsprogramms „TUI Aid“. Diese Kampagne war mit 1,25 Millionen Euro gestartet und sollte zusammen mit den Spenden dem Neubeginn des Tourismus und der Unterstützung der Menschen vor Ort dienen (vgl. Dreyer/Rütt 2008, S. 59-61). Von einigen Nachrichtenagenturen wird berichtet, dass das

Krisenmanagement von TUI hinsichtlich des Tsunami ein voller Erfolg war. Obwohl es, laut dem Leiter des Krisenstabs, vor dieser Katastrophe noch kein Kapitel „Tsunami“ im Krisenmanual gegeben haben soll, können keine negativen Schlagzeilen im Hinblick auf diese Krise herausgestellt werden. Lediglich die Kommunikation im Internet, die inzwischen als überarbeitet beschrieben wird, galt 2004 als Schwachstelle im Krisenmanagement. Die Tatsache, dass die Krisenkommunikation absolut erfolgreich war, es aber im TUI-Krisenhandbuch bis dato aber kein Kapitel „Tsunami“ gegeben haben soll, lässt die Funktion des Krisenmanuals in Frage stellen. Auch im Falle anderer Krisen können keine ungünstigen Berichte über das TUI-Krisenmanagement ausfindig gemacht werden. Es bleibt kritisch zu betrachten, ob sich das TUI-Krisenteam tatsächlich stets am Krisenmanual orientiert oder ob in speziellen Krisen auch die Improvisation seitens des Teams eine einnehmende Rolle spielt (vgl. Dreyer/Rütt 2008, S. 62 und TUI-Tsunami 2014).

Im Hinblick auf das Thema Terrorismus vertritt der Leiter des Krisenstabs gegenüber der Presse die Meinung, dass aktuell für keine Destination eine zweifellose Sicherheit ausgesprochen werden kann. Zielgebiete, für die eine Reisewarnung seitens des Auswärtigen Amt erklärt wird, würden zwar unmittelbar aus dem Angebot der TUI gestrichen, dennoch könne diese Maßnahme auch keine absolute Sicherheit gewährleisten. Deswegen sei es relevant, das Thema Sicherheit gegenüber den Kunden anzusprechen und sie im Voraus aufzuklären (vgl. Der Westen-Sicherheit 2016). Selbst wenn kein akutes Risiko für eine Destination diagnostiziert wurde, sieht es die TUI als notwendig an, jedem Kunden zu empfehlen, sich über die Sicherheitshinweise des Auswärtigen Amtes in Kenntnis zu setzen. Eine transparente Kommunikation seitens der TUI ist laut Eigenauskunft folglich sehr wichtig. Diese bezieht sich sowohl auf die etablierte Krisenkommunikation als auch auf die fundierte Risikokommunikation des Touristikonzerns (vgl. TUI-Sicherheit o.J.). Auch im speziellen Fall der akuten Türkei-Krise konnte das Unternehmen laut eigenen Angaben erfolgreich reagieren. Eine Verlagerung der Verkehrsmittel und der Zielorte sind in diesem Fall Teil des Krisenmanagements. Buchungsrückgänge hinsichtlich der Destination konnten –nach Angaben des TUI-Chefs– mit einem Buchungszuwachs in anderen Zielgebieten größtenteils aufgefangen werden. Vor allem die Hotels der Marke Riu, die z.B. auf den Balearen ortsfest sind, sollen eine enorme Nachfrage generiert haben. Die Anzahl der Kapazitäten habe TUI damit verbunden rechtzeitig erhöht (vgl. Gollnow 2016). Zudem wurde auch speziell die Kreuzfahrtsparte besser verkauft. Der Chef der TUI strebt für die Zukunft eine Erweiterung dieses Segments an, ohne konkrete Angaben preiszugeben (vgl. Handelsblatt TUI 2016). Der Brexit, hat sich laut eigenen Angaben nicht auf die Tourismusbranche ausgewirkt. Große Teile des Umsatzes von 2016 seien auf Großbritannien zurückzuführen, was die bleibende Reiselust der Briten bestätigt (vgl. Gollnow 2016).

7 Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit hat herausgestellt, dass der Terrorismus etliche Wirtschaftszweige beeinflusst. Die Internationale Verbreitung verunsichert die Bevölkerung weltweit, weswegen sich die Nachfrageverhältnisse geändert haben. Infolge der internationalen Anschläge in den vergangenen Jahren ist besonders das Sicherheitsbedürfnis der Menschen angestiegen und wird als globaler Issue identifiziert. Damit verbunden steht vor allem die Tourismusindustrie vor einer großen Herausforderung. Um dem verbreiteten Sicherheitsbedürfnis gerecht zu werden, ist eine aktive Risiko- und Krisenkommunikationsarbeit in touristischen Unternehmen sehr bedeutsam, wie aus der Untersuchung des Praxisbeispiels TUI hervor geht. Zusätzlich können infolge dieser Recherche einige Handlungsempfehlungen hinsichtlich des Risiko- und Krisenmanagements touristischer Akteure abgeleitet werden. Bereits in der krisenfreien Zeit sollte demzufolge eine aktive und offene Risikokommunikation stattfinden, um auf potentielle Risiken vorbereitet zu sein. Desweiteren stellt die Glaubwürdigkeit und Transparenz eines Unternehmens, beispielsweise mit Hilfe der Bestätigung Dritter zu nachhaltigem Engagement, einen relevanten Faktor dar, der sich auf die Unternehmensreputation auswirkt. Weist das Unternehmen ein gutes Image auf, nimmt die Bevölkerung eine Krise in der Regel weniger bzw. positiver wahr, als wenn bereits einige negative Berichte über das Unternehmen existieren. Im Hinblick auf einen akuten Krisenfall konnten vor allem die rasche Risikoeinstufung, die Einleitung von Sofortmaßnahmen anhand des Krisenmanuals sowie die einheitliche Kommunikation mit der Öffentlichkeit als sehr relevant herausgestellt werden. Aus dem beschriebenen Umgang der TUI mit der aktuellen Türkei-Krise lässt sich ableiten, dass hinsichtlich des Terrorismus besonders die Verschärfung der Sicherheitsmaßnahmen an Flughäfen und in den Destinationen wichtige Handlungen im Krisenmanagement darstellen. Zudem bilden auch die Anpassung auf die Nachfrageverschiebung und das Angebot von Alternativleistungen direkte Maßnahmen touristischer Anbieter hinsichtlich der akuten Terrorgefahr. Da über das Krisenmanagement der TUI keinerlei negative Bewertungen gefunden werden können, kann dementsprechend keine Kritik ausgeübt werden. Aufgrund des bereits beschriebenen Widerspruchs, dass zur Zeit der Tsunami-Krise von 2004 kein spezielles Kapitel für diese Krise im Krisenmanual existierte, das Krisenmanagement aber durchweg erfolgreich gewesen sein soll, lässt sich die Anwendung des Krisenhandbuchs in Frage stellen. Abschließend gilt zu beachten, dass in dieser Arbeit lediglich ein touristischer Leistungsträger auf die angewandte Risiko- und Krisenkommunikation hinsichtlich des Terrorismus untersucht wurde. Um eine repräsentative Aussage in Bezug auf diese Thematik zu treffen, müssten noch weitere Leistungsträger aufgeführt werden. Diese Bearbeitung wurde allerdings nicht verwirklicht, um den Umfang der Arbeit nicht zu übertreffen.

Literaturverzeichnis

- Anarchismus (2007): Einführung in den Anarchismus – Teil 1. <https://www.conne-island.de/nf/123/12.html> (30.05.2017)
- Bieger, Thomas (2010): Tourismuslehre - ein Grundriss. 3. Aufl. Bern.
- Bitkom-Umfragen (2016): Digitalisierung in der Touristik. <https://www.bitkom.org/Themen/Digitale-Transformation-Branchen/Touristik-inhalt/> (24.05.2017)
- BMW (2017): Tourismus. <https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Dossier/tourismus.html> (14.06.2017)
- Bpb-Kriminalität (2012): Die Kriminalitätslage – im Spiegel der Polizeilichen Kriminalstatistik. <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/innere-sicherheit/135312/die-kriminalitaetslage-im-spiegel-der-polizeilichen-kriminalstatistik?p=all> (01.06.2017)
- BR-Tunesien (2017): Tourismus in Tunesien. Mit aller Härte für mehr Sicherheit. <http://www.br.de/nachrichten/sicherheit-tunesien-tourismus-100.html> (27.05.2017)
- BTE (2017): Nachhaltiger Tourismus. <http://www.bte-tourismus.de/themenschwerpunkte/nachhaltiger-tourismus> (26.05.2017)
- BTW (2017): Über uns. <http://www.btw.de/der-btw/ueber-uns.html> (19.05.2017)
- Bund, Kerstin/Niejahr, Elisabeth (2013): Betriebskindergärten. Wir gehen arbeiten. <http://www.zeit.de/2013/06/betriebskindergarten-kinderbetreuung> (18.06.2017)
- Bundeszentrale für politische Bildung (2009): Der 11. September 2001. <http://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/69304/der-11-september-2001-10-09-2009> (20.06.2017)
- CSR Germany (o.J.): Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung. Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation erreichen. http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/ziele-der-nachhaltigkeitskommunikat-erreichen-de (18.05.2017)
- DEHOGA Bundesverband (o. J.): Starke Branche – starker Verband. <https://www.dehoga-bundesverband.de/ueber-uns/> (18.05.2017)
- Der Westen-Sicherheit (2016): Thema Sicherheit: Eine Herausforderung für Reiseveranstalter. <https://www.derwesten.de/reise/thema-sicherheit-eine-herausforderung-fuer-reiseveranstalter-id12027733.html> (16.06.2017)
- Ditges, Florian/Höbel, Peter/Hofmann, Thorsten (2008): Krisenkommunikation. Konstanz.

Dpa (2016): Krise am Urlaubsort. Was Help-Teams der Veranstalter leisten.
<https://www.derwesten.de/reise/krise-am-urlaubsort-was-help-teams-der-veranstalter-leisten-id11679897.html> (19.06.2017)

Dreyer, Axel/Dreyer, Daniela/Obieglo, Diana/Willingmann, Armin (2001): Krisenmanagement im Tourismus. Grundlagen, Vorbeugung und kommunikative Bewältigung. München.

Dreyer, Axel/Rütt, Klaus (2008): „Im Zeichen des Tsunami“ - Touristisches Ereignis- und Krisenmanagement bei der TUI. In: Roselieb, Frank/Dreher, Marion (Hrsg.): Krisenmanagement in der Praxis. Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen. Berlin.

DRV-Deutscher Reisemarkt (2016): Der Deutsche Reisemarkt Zahlen und Fakten 2015.
https://www.driv.de/securedl/0/0/1497784282/d84ec4b24327965ab98743d859f91f10d3e296c0/fileadmin/user_upload/Fachbereiche/Statistik_und_Marktforschung/Fakten_und_Zahlen/16-09-16_Zahlen_Fakten_2016_aktualisiert_0616.pdf (16.06.2017)

DRV-Deutscher Reisemarkt (2017): Der Deutsche Reisemarkt Zahlen und Fakten 2016.
https://www.driv.de/securedl/0/0/1497741002/9d1633fc5f52bd1ec9cb137a52e79455132965ef/fileadmin/user_upload/Fachbereiche/Statistik_und_Marktforschung/Fakten_und_Zahlen/17-03-06_ZuF_DRV_2017_V2_final.pdf (16.06.2017)

Euronews. (2017): Trumps-Einreiseverbot: Bremse für US-Tourismusindustrie.
<http://de.euronews.com/2017/02/08/trumps-einreiseverbot-bremse-fuer-us-tourismus-industrie> (07.06.2017)

Executive Order 13769-the White House (2017): Executive Order: Protecting the nation from foreign terrorist entry into the United States. <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2017/01/27/executive-order-protecting-nation-foreign-terrorist-entry-united-states> (07.06.2017)

FAZ-Anschlagsreaktionen (2017): Reaktionen zum Anschlag. „Europa muss sich den Terroristen mutig widersetzen“. <http://www.faz.net/aktuell/politik/trumps-praesidentschaft/reaktionen-zum-anschlag-europa-muss-sich-den-terroristen-mutig-widersetzen-15046653.html> (06.06.2017)

FAZ-Einreiseverbot (2017): Streit um Einreiseverbot. Trump zieht vor Oberstes Gericht. <http://www.faz.net/aktuell/politik/trumps-praesidentschaft/us-einreiseverbot-donald-trump-zieht-vor-supreme-court-15043836.html> (07.06.2017)

Fleig, Jürgen (2016a): Stakeholder. Was sind Stakeholder und was bedeutet das Stakeholder-Konzept?. <https://www.business-wissen.de/hb/was-sind-stakeholder-und-was-bedeutet-das-stakeholder-konzept/> (18.06.2017)

Fleig, Jürgen (2016b): Stakeholder. Wer sind diese Stakeholder und was wollen sie?. <https://www.business-wissen.de/premium/wer-sind-die-stakeholder-und-was-wollen-sie/> (18.06.2017)

FOCUS Online-Türkeikrise (2017a): Nach Putschversuch und Terror. Türkei-Tourismus bricht ein – jetzt wird das ganze Ausmaß klar. http://www.focus.de/reisen/videos/nach-putschversuch-und-terror-tuerkei-tourismus-bricht-ein-jetzt-wird-das-ganze-ausmass-klar_id_6571565.html (08.06.2017)

FOCUS Online-Türkeikrise (2017b): Frühbucherzahlen eingebrochen. Tourismus-Krise in der Türkei – eine Maßnahme soll Urlauber im Sommer anlocken. http://www.focus.de/reisen/videos/fruehbucherzahlen-eingebrochen-tourismus-krise-in-der-tuerkei-eine-massnahme-soll-touristen-im-sommer-anziehen_id_6766608.html (08.06.2017)

Forum-Nachhaltig Wirtschaften (2014): Erfolgreiches CSR-Management. Von der Strategie zur Umsetzung. <http://www.forum-csr.net/News/8002/ErfolgreichesCSRManagement.html> (18.06.2017)

Freyer, Walter (2015): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 11. Aufl. Berlin/München/Boston.

FUR-Reiseanalyse (2017): Erste ausgewählte Ergebnisse der 47. Reiseanalyse zur ITB 2017. http://www.fur.de/fileadmin/user_upload/RA_2017/RA2017_Erste_Ergebnisse_DE.pdf (23.05.2017)

Fvw (2017): Nachhaltigkeit und Sicherheit im Trend. <http://www.fvw.de/trends-analysen/15/18804> (23.05.2017)

Ginten, Ernst (2017): Wirtschaft. Die Terrorgefahr am Himmel ist realer denn je. <https://www.welt.de/wirtschaft/article162999941/Die-Terrorgefahr-am-Himmel-ist-realer-denn-je.html> (08.06.2017)

Gollnow, Sebastian (2016): TUI-Chef hat keine Angst vor der Krise in der Türkei. <http://www.airliners.de/tui-chef-angst-krise-tuerkei/38935> (Stand: 22.06.2017)

Gullotta, Giulio/Schulz, Elena (2010): Risiko- und Krisenkommunikation, oder: Ehrlich währt am längsten. In: BBK und Deutscher Städtetag (Hrsg.): Drei Ebenen, ein Ziel: Bevölkerungsschutz – gemeinsame Aufgabe von Bund, Ländern und Kommunen. Bonn.

Gurris, Sonja (2017): Tourismuswerbung in Krisenzeiten. Urlaub in der Türkei wird zum Politikum. <http://www.n-tv.de/reise/Urlaub-in-der-Tuerkei-wird-zum-Politikum-article19736458.html> (08.06.2017)

Handelsblatt-TUI (2016): Reisekonzern. TUI steigert Gewinn trotz Türkei-Krise und Brexit. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/reisekonzern-tui-steigert-gewinn-trotz-tuerkei-krise-und-brexid/14950566.html> (22.06.2017)

Harnik, Andrew (2017): Über 160 Firmen klagen über Trumps Einreiseverbot. http://www.focus.de/politik/ausland/usa/us-politik-im-news-ticker-ueber-160-firmen-klagen-gegen-trumps-einreiseverbot_id_6991045.html (07.06.2017)

Herzig, Christian/Pianowski, Mathias (2013): Betriebliche Nachhaltigkeitsberichterstattung. In: Baumast, Annett/Pape, Jens (Hrsg.): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. Stuttgart.

Hippler, Jochen (2006): Internationaler Terrorismus. Seine Folgen für die internationalen Beziehungen. http://www.jochenhippler.de/html/internationaler_terrorismus_-_folgen_fur_die_internationalen_bez.html (05.06.2017)

Hirn, Lisz (2010): Die Kunst des Reisens. <http://www.tabularasamagazin.de/die-kunst-des-reisens/> (14.04.2017)

Hofmann, Thorsten/Braun, Stefan (2008): Die Rolle der Kommunikation im interdisziplinären Krisenmanagement. In: Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potentiale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden.

Hotel-Hannover (2016): Kolpinghaus Hannover. Zusatznutzen. <http://www.kolpinghaus-hannover.de/hotel-im-kolpinghaus/zusatznutzen> (18.06.2017)

IATA (2017a): About us. <http://www.iata.org/about/Pages/mission.aspx> (22.05.2017)

IATA (2017b): Current Airline Members. <http://www.iata.org/about/members/Pages/airline-list.aspx> (22.05.2017)

Islam-BfV (2017): Was ist Islamismus?. <https://www.verfassungsschutz.de/de/arbeitsfelder/af-islamismus-und-islamistischer-terrorismus/was-ist-islamismus> (30.05.2017)

Islamismus (o.J.): Islamismus - Seine Ideologie, seine Vordenker, seine Ziele. http://starweb.hessen.de/elbib/hessen/allgemein/islam_2averfassungsschutz.pdf (30.05.2017)

IS-LPB (2017): Der Islamische Staat (IS). <https://www.lpb-bw.de/islamischer-staat.html> (30.05.2017)

IS-Zeit Online (2015): Terrorismus. Die Ziele des „Islamischen Staates“.
<http://www.zeit.de/video/2015-11/4629664733001/terrorismus-die-ziele-des-islamischen-staats> (30.05.2017)

ITB Berlin (2017): Presse-Information. http://www.itb-berlin.de/Presse/Presse-mitteilungen/News_39702.html?referrer=/de/Presse/Pressemitteilungen/ (24.05.2017)

Kagermeier, Andreas (2016): Tourismusgeographie. Einführung. Konstanz/München.

Kupp, Martin (2013): Nachhaltigkeitsmarketing und –kommunikation. In: Baumast, Annett/Pape, Jens (Hrsg.): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. Stuttgart.

Laage, Philipp (2015): Reise. „Reisen Sie in muslimische Länder, das hilft!“
<https://www.welt.de/reise/article149206350/Reisen-Sie-in-muslimische-Laender-das-hilft.html> (14.04.2017)

Lietzau, Wolfgang (2017): Was sind Verbände?. Was ist ein Verband? Wissenswertes über Verbände. http://www.verbaende.com/hintergruende/was_sind_verbaende.php (18.05.2017)

Linne, Martin (2016): Grundwissen Tourismus. Konstanz.

Lösche, Peter (1977): Anarchismus. Darmstadt.

Lutzer, Birgit (2010): Imagebildung. Die stimmige und glaubwürdige Unternehmenskommunikation. <https://www.business-wissen.de/artikel/imagebildung-die-stimmige-und-glaubwuerdige-unternehmenskommunikation/> (17.06.2017)

Marketing-Portal (2017): Auswahl Verkehrsmittel.
<http://www.marketing.ch/Business/Travel/Planung-und-Tipps/Auswahl-Verkehrsmittel> (21.04.2017)

Metzinger, Peter (2016): Campaigning Blog. Alles rund um's campaigning! Im Falle einer Krise richtig kommunizieren, oder: Vier gute Gründe für ein Krisenmanual.
<https://campaigning-blog.com/2016/01/26/im-falle-einer-krise-richtig-kommunizieren-oder-vier-gute-gruende-fuer-ein-krisenmanual/> (30.04.2017)

Miersch, Michael (2008): Welt Print. Philosophie der Krise: Max Frisch.
https://www.welt.de/welt_print/article2561201/Philosophie-der-Krise-Max-Frisch.html (19.06.2017)

Möller, Nina (2006): Terrorismus und Wirtschaft. Auswirkungen, Ursachen, Krisenmanagement. Saarbrücken.

Mundt, Jörn W. (2001): Einführung in den Tourismus. 2. Aufl. München.

N.tv-Terror (2016): Der 11. September und die Folgen. „Der Terror breitet sich immer weiter aus“. <http://www.n-tv.de/politik/Der-Terror-breitet-sich-immer-weiter-aus-article18597386.html> (05.06.2017)

N.tv-Terrorismus (2016): Der 11. September und die Folgen. „Der Terror breitet sich immer weiter aus“. <http://www.n-tv.de/politik/Der-Terror-breitet-sich-immer-weiter-aus-article18597386.html> (27.05.2017)

Nachhaltigkeitsberichte (2015): Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2015. Ergebnisse, Trends und Branchenauswertungen. http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/2015/Ranking_Nachhaltigkeitsberichte_2015_Ergebnisbericht_mit_Branchenauswertung.pdf (17.06.2017)

Pieper, Georg (2014): Wenn unsere Welt aus den Fugen gerät. Wie wir persönliche Krisen bewältigen und überwinden. München.

Polizeidirektion-Kriminalität (2017): Was ist Kriminalität?. <http://www.pd-ol.polizeinds.de/kriminalitaet/-528.html> (01.06.2017)

Rbb|24 (2017): Werbung auf der ITB in Berlin. Die Türkei will die Touristen zurückholen. <https://www.rbb-online.de/wirtschaft/beitrag/2017/03/ITB-Tuerkei-will-tourismus-krise-ueberwinden.html> (08.06.2017)

Reichelt, Stephan (2004): Existenzgründung in der Tourismusbranche. Chancen und Risiken eines dynamischen Marktes. Hamburg.

Reiselinks (2017): Tourismusverbände und Organisationen. <http://www.reiselinks.de/tourismusverbaende.html> (21.05.2017)

Reisewelle Bergmann (2017): X-Veranstalter. Was ist ein X-Veranstalter?. <http://www.reisewelle-bergmann.de/xveranstalter.html> (17.05.2017)

Rheinländer, Jörg (2016): Auswirkungen des Terrorismus auf den Tourismus. Portugal statt Türkei. <https://www.tagesschau.de/ausland/tourismus-terror-103.html> (03.06.2017)

Risiken-Bewertung (2006): Risikomanagement. Risiken messen und bewerten. <https://www.business-wissen.de/premium/risiken-messen-und-bewerten/> (17.06.2017)

Risiken-Dokumentation (2006): Risikomanagement. Risiken dokumentieren und berichten. <https://www.business-wissen.de/premium/risiken-dokumentieren-und-berichten/> (17.06.2017)

Risiken-Identifikation (2006): Risikomanagement. Risiken identifizieren. <https://www.business-wissen.de/premium/risiken-identifizieren/> (17.06.2017)

Risikomanagement (2006): Risikomanagement. Die Funktion des Risikomanagements. <https://www.business-wissen.de/hb/die-funktion-des-risikomanagements/> (17.06.2017)

Schneider, Andreas (2012): Reifegradmodell CSR – eine Begriffserklärung und -abgrenzung. In: Schneider, Andreas/Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin/Heidelberg.

Schneider, Andreas/Schmidpeter, René (2012): Vorwort: CSR eine neue Sichtweise auf Unternehmen?!. In: Schneider, Andreas/Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin/Heidelberg.

Schneider, Friedrich/Dreer, Elisabeth/Riegler, Wolfgang (2006): Geldwäsche. Studie über Formen, Akteure, Größenordnung - und warum die Politik machtlos ist. Wiesbaden.

Schneider, Friedrich/Hofer, Bernhard (2008): Ursachen und Wirkungen des weltweiten Terrorismus. Wiesbaden.

Schüle, Christian (2016): TUI. Wo brennt's denn?. <http://www.zeit.de/2016/40/tui-terror-krisenzentrum-urlaubsregionen/seite-2> (28.06.2017)

Schulz, Axel (o.J.a): Verkehr und Tourismus. <http://www.tourismus-schulz.de/verkehr-und-tourismus/ueberblick-verkehr/verkehrswege,-mittel/48-verkehrstr%C3%A4ger> (21.04.2017)

Schulz, Axel (o.J.b): Tourismus Grundlagen. Grundlagen und Definitionen. <http://www.tourismus-grundlagen.de/tourismus-grundlagen/grundlagen-reisemittler-und-veranstalter/108-grundlagen-und-definitionen> (16.05.2017)

Spiegel Online-ITB (2017): Was bei der weltgrößten Reisemesse wichtig wird. <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/tourismusmesse-itb-in-berlin-trends-tuerkei-und-trump-effekt-a-1137658.html> (23.05.2017)

Spiegel Online-Türkeiansschläge (2016): Terroranschläge in der Türkei. <http://www.spiegel.de/politik/ausland/tuerkei-chronik-der-terroranschlaege-a-1125372.html> (08.06.2017)

Spiegel Online-Nachhaltigkeit TUI (2013): Nachhaltige Hotels. Grüner Punkt fürs gute Gewissen. <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/nachhaltige-hotels-bieten-gaesten-ein-gutes-gewissen-a-887380.html> (26.06.2017)

Stakeholder (o.J.): 4 Faktoren für ein gutes Stakeholdermanagement. <http://erfolgreich-projekte-leiten.de/4-faktoren-fuer-ein-gutes-stakeholdermanagement/> (28.06.2017)

Statista (2017): Statistiken zum Tourismus weltweit.

<https://de.statista.com/themen/702/tourismus-weltweit/> (14.06.2017)

Statista-Terrorismus (o.J.): Statistiken zum Terrorismus.

<https://de.statista.com/themen/548/terrorismus/> (20.06.2017)

Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen.

https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationwz2008_erl.pdf?__blob=publicationFile (24.04.2017)

Steinberg, Guido (2002): Zukunftsforum Politik. Islamismus und islamistischer Terrorismus im Nahen und Mittleren Osten. http://www.kas.de/wf/doc/kas_209-544-1-30.pdf?020228172329 (26.06.2017)

Strasdas, Wolfgang (2017): Einführung Nachhaltiger Tourismus. In: Rein, Hartmut/Strasdas, Wolfgang (Hrsg.): Nachhaltiger Tourismus. Einführung. 2. Aufl. Konstanz/München.

Studie-Reisebuchungen (2015): Onlinereiseseiten verdrängen stationäre Reisebüros.

<https://www.takerisk.net/studie-onlinereiseseiten-verdraengen-stationaere-reisebueros/> (24.05.2017)

Sustainability reporting (2006): RG. Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung.

<https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-G3-German-Reporting-Guidelines.pdf> (17.06.2017)

SZ-Sicherheit (2016): Eine Frage der Sicherheit: Veranstalter reagieren auf Ängste.

<http://www.sueddeutsche.de/news/leben/tourismus-eine-frage-der-sicherheit-veranstalter-reagieren-auf-aengste-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-160712-99-653878> (27.05.2017)

SZ-Weihnachtsmarkt Berlin (2016): Anschlag auf Berliner Weihnachtsmarkt.

http://www.sueddeutsche.de/thema/Anschlag_auf_Berliner_Weihnachtsmarkt (29.05.2017)

Tagesschau-Einreiseverbot (2017): Einreiseverbot. Die nächste Niederlage für Trump.

<https://www.tagesschau.de/ausland/einreise-berufungsgericht-101.html> (07.06.2017)

Tagesschau-Konzert Manchester (2017): Terror in Manchester. Was über den Anschlag bekannt ist. <https://www.tagesschau.de/ausland/manchester-anschlag-123.html>

(29.05.2017)

Terroranschläge weltweit (2016): Annex of Statistical Information. Country Reports on

Terrorism 2015. <https://www.state.gov/documents/organization/257738.pdf> (20.06.2017)

Terrorschutzamt (2010): Kontrollkonsequenz aus der Jemen-Paketbombe – zwischen Gelassenheit und Terrorfurcht. Terrorwarnung und die politischen Folgen.
<http://www.terrorschutzamt.com/dossier-gastbeitrag/terrorwarnung-und-die-politischen-folgen.html> (05.06.2017)

touristik aktuell-Frankreich (2017): Frankreich: Mehr Sicherheit für Touristen.
<http://www.touristik-aktuell.de/nachrichten/destinationen/news/datum/2017/05/08/frankreich-mehr-sicherheit-fuer-touristen/> (27.05.2017)

Travelbook (2017): In diese Länder sollte man 2017 besser nicht reisen.
<http://www.travelbook.de/welt/travel-risk-map-gesundheit-verkehr-gefahren-unsichere-laender-reiseziele-844782.html> (08.06.2017)

Trend vs. Issue (2016): Trends vs. emerging issues: What is the difference?.
<https://visionforesightstrategy.wordpress.com/2016/04/03/trends-vs-emerging-issues-what-is-the-difference/> (23.05.2017)

TUI Group (o.J.a): Über die TUI Group. <https://www.tuigroup.com/de-de/ueber-uns/ueber-die-TUI-group> (18.06.2017)

TUI Group (o.J.b): <https://www.tuigroup.com/de-de/ueber-uns/ueber-die-TUI-group/vision-werte> (18.06.2017)

TUI-Auszeichnungen (2016): Nachhaltiges Investment und Awards.
<https://www.tuigroup.com/de-de/nachhaltigkeit/indizes> (18.06.2017)

TUI-Berichte (2016): <https://www.tuigroup.com/de-de/nachhaltigkeit/berichterstattung> (18.06.2017)

TUI-Fact24 (2011): Schnellere Kontaktaufnahme im Krisenfall.
http://www.tuigroup.com/de-de/medien/presseinformationen/deutschland-meldungen/2011/April/20_krisenfall (18.06.2017)

TUI-Krisenmanagement (2015): Hinter den Kulissen des TUI Krisenmanagements.
https://www.tuigroup.com/de-de/medien/presseinformationen/deutschland-meldungen/2015/November/17_TUI-Krisenmanagement (18.06.2017)

TUI-Krisenwarnsystem (2012): Neues Krisenwarnsystem für mehr Sicherheit im Urlaub.
http://www.tuigroup.com/de-de/medien/presseinformationen/deutschland-meldungen/2012/November/05_krisentool (18.06.2017)

TUI-Nachhaltigkeitsstrategie (2015): Betterworld betterholidays. Nachhaltigkeitsstrategie 2015-2020. <https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup->

15/de/nachhaltigkeit/berichterstattung-downloads/2015/TUI-Group-Better-Holidays-Better-World-strategie_DE-d198521f6f43378e0ad1789d664218e1.pdf (18.06.2017)

TUI-Sicherheit (o.J.): Über TUI Deutschland. Sicherheit. <https://www.tuigroup.com/de-de/ueber-uns/ueber-TUI-deutschland/Sicherheit> (18.06.2017)

TUI-Tsunami (2014): 10 Jahre Tsunami – was hat sich verändert? Interview mit Ulrich Heuer, Leiter des Krisenstabs. <http://www.presseportal.de/pm/31717/2909051> (28.06.2017)

UNWTO (o.J.a): Who we are. <http://www2.unwto.org/content/who-we-are-0> (22.05.2017)

UNWTO (o.J.b): Global Code of Ethics for Tourism. <http://ethics.unwto.org/en/content/global-code-ethics-tourism> (22.05.2017)

UNWTO/UNEP-Mitigationsmaßnahmen (2008): Climate Change and Tourism. Responding to Global Challenges. <http://sdt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/climate2008.pdf> (17.06.2017)

UNWTO-Tourismusaufkommen (2017): UNWTO World Tourism Barometer. Volume 15 Advance Release January 17. http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom17_01_january_excerpt_.pdf (15.06.2017)

UNWTO-Tourismusausgaben (2017): UNWTO-Chinese tourists spent 12% more in travelling abroad in 2016. <http://media.unwto.org/press-release/2017-04-12/chinese-tourists-spent-12-more-travelling-abroad-2016> (16.06.2017)

UNWTO-Tourismusfakten (2016): UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition. http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas_indicadores/UNTWO_Tourism_Highlights_2016_Edition.pdf (16.06.2017)

Vetsch, Christina (2015): Internationale Krisen-Public-Relations. Analysen zu Theorie und Unternehmenspraxis im transkulturellen Kontext. Wiesbaden.

Vitols, Katrin (2011): Nachhaltigkeit - Unternehmensverantwortung - Mitbestimmung. Ein Literaturbericht zur Debatte über CSR. Berlin.

Waldmann, Peter (2011): Terrorismus. Provokation der Macht. 3. Aufl. Hamburg.

Weinberg, Leonard (2012): Global Terrorism. A Beginner's Guide. New York.

Weinheimer, Hans-Peter (2011): Standpunkt zivile Sicherheit. Behördliche Risikokommunikation im Bevölkerungsschutz. http://www.bigs-potsdam.org/images/Standpunkt/Standpunkt_Nr.4_Risikokommunikation_Druckversion.pdf (20.06.2017)

Wissen-Naturkatastrophen (o.J.): Naturkatastrophe.

<http://www.wissen.de/naturkatastrophe> (10.05.2017)

WTTC-Tourismusbeitrag BIP (2017): World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism Economic Impact 2017 Spain. <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/spain2017.pdf> (16.06.2017)

Zeit Online-Supermarkt Paris (2017): Zehn Festnahmen nach Pariser Attentat von 2015.

<http://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2017-04/anschlag-juedischer-supermarkt-paris-festnahmen-ermittlungen> (29.05.2017)

Zinken, Paul (2016): Verschärfte Kontrollen an deutschen Flughäfen nach Anschlägen in Brüssel. <http://www.airliners.de/zwei-explosionen-bruesseler-flughafen/38176> (27.05.2017)

Zukunftsinstitut (2016a): Megatrend Mobilität.

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-mobilitaet/> (14.06.2017)

Zukunftsinstitut (2016b): Trends-Grundlagenwissen.

<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/trends-grundlagenwissen/> (22.05.2017)

Zukunftsinstitut (2016c): Megatrends Übersicht.

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> (22.05.2017)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname